



---

# Bachelorarbeit

---

**Veronika Pawlitschek**

## **Instrumente zur Steigerung der Mitarbeitermotivation**

---

Methods to improve the employee  
motivation

**Hollabrunn, 2012**

---

# Bachelorarbeit

---

## **Instrumente zur Steigerung der Mitarbeitermotivation**

---

Methods to improve the employee  
motivation

Autor:

**Veronika Pawlitschek**

Matrikelnummer:

**27872**

Studiengang:

**Betriebswirtschaft**

Seminargruppe:

**BW09s2BKA**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Ulla Meister**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Holger Meister**

Einreichung:

**Hollabrunn, Juli 2012**

Verteidigung / Bewertung:

**Mittweida, 2012**

## BIBLIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG

### **Pawlitschek, Veronika**

Instrumente zur Steigerung der Mitarbeitermotivation –  
2012 – 61 S. Hollabrunn, Hochschule Mittweida,  
Fachhochschul-Studiengang Internationales Management,  
Bachelorarbeit, 2012

## REFERAT

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, die Vielfalt der Motivationsinstrumente in ihrer Bedeutung und Funktion für die Motivation zu untersuchen.

Der Leser erfährt, mit welchen Mitteln Mitarbeiter motiviert werden können und somit in weiterer Folge eine Leistungssteigerung erzielt werden kann.

Durch zufriedene und motivierte Mitarbeiter werden mögliche Fehlzeiten gesenkt und auch zu hohe Fluktuationsraten werden zurückgehen.

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Hollabrunn, 10. Juli 2012

---

Veronika Pawlitschek

## INHALTSVERZEICHNIS

---

Inhaltsverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	VIII
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Aufbau der Arbeit .....	1
1.3. Ziel der Arbeit .....	2
2. Allgemeine Grundlagen .....	3
2.1. Was versteht man unter Motivation? .....	3
2.2. Intrinsische vs. extrinsische Motivation .....	3
2.3. Motivationsprozess .....	4
2.4. Leistung und Arbeitszufriedenheit .....	7
3. Motivationstheorien .....	9
3.1. Inhaltstheorien .....	9
3.1.1 Bedürfnispyramide von Maslow .....	9
3.1.2 ERG Theorie von Alderfer .....	13
3.1.3 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	16
3.1.4. Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClland ...	19
3.1.5. Profil der fundamentalen Motive nach S. Reiss .....	22
3.2. Prozesstheorien .....	24
3.2.1. VIE-Theorie von Vroom .....	25
3.2.2. Erwartungs-Wert-Modell von Porter und Lawler .....	28
3.2.3. Gleichgewichts- oder Balancetheorie von Adams .....	31
3.2.4. Zieltheorie von Locke .....	33

4. Monetäre Anreize als Motivationsinstrument .....	36
4.1. Arbeitsentgelt .....	36
4.1.1. Ziele und Bestimmungsfaktoren der Festsetzung des Arbeitsentgelts .....	36
4.1.2. Methoden der Arbeitsbewertung .....	37
4.1.3. Lohnformen .....	43
4.2. freiwillige monetäre betriebliche Sozialleistungen .....	47
4.3. Erfolgsbeteiligung .....	48
4.3.1. Leistungsbeteiligung .....	49
4.3.2. Ertragsbeteiligung .....	50
4.3.3. Gewinnbeteiligung .....	50
5. Nicht Monetäre Instrumente zur Motivationssteigerung	52
5.1. Motivationsbeitrag der Führungskraft .....	52
5.2. Mitarbeitergespräch .....	52
5.3. Zielvereinbarungen .....	53
5.4. Aus- und Weiterbildung .....	55
5.5. Aufstiegsmöglichkeiten .....	56
5.6. Flexible Arbeitszeitregelung .....	57
5.7. freiwillige Sozialleistungen .....	58
6. Schlusswort .....	60
Quellenverzeichnis .....	62

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

---

bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
u.a.	unter anderem
vgl.	Vergleich

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

Abbildung 1: Bedürfnispyramide von MASLOW.....	10
Abbildung 2: Bedeutung E R G.....	13
Abbildung 3: ERG-Theorie von Alderfer.....	15
Abbildung 4: Einflussfaktoren auf Arbeitseinstellungen nach Herzberg.....	18
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Grundmotiv und empfohlenem Betätigungsfeld.....	21
Abbildung 6: Reiss-Profil der fundamentalen Motive.....	23
Abbildung 7: Die VIE-Theorie von Vroom.....	25
Abbildung 8: Motivationsmodell von Porter und Lawler.....	28
Abbildung 9: Gleichgewicht und Ungleichgewicht in der Gleichheitstheorie .....	31
Abbildung 10: Motivationsmodell von Locke.....	34
Abbildung 11: Genfer Schema zur Arbeitsbewertung.....	38
Abbildung 12: Methoden der Arbeitsbewertung.....	40
Abbildung 13: Arbeitswerte nach dem analytischen Rangreihenverfahren.....	41
Abbildung 14: Stufenwertzahlverfahren mit gebundener Gewichtung.....	42
Abbildung 15: Lohnformen im Überblick.....	43
Abbildung 16: Formen des Akkordlohns.....	44



Abbildung 17: Hauptformen der Erfolgsbeteiligung.....	49
---	----

# 1. EINLEITUNG

---

Die Arbeit nimmt einen großen Teil des Tages und somit der gesamten Lebenszeit ein. Aus ethischen und humanitären Gründen ist es aus diesem Grund erstrebenswert, das Wohlbefinden der Beschäftigten innerhalb des Unternehmens zu erhöhen und somit ihre Lebensqualität zu steigern.<sup>1</sup>

## 1.1. Problemstellung

Um als Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen zu können, muss das Wohl der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle spielen, da seine Leistung letztlich das Aushängeschild des Unternehmens und somit Garant für Wachstum und Erfolg ist.

Die Motivation und Führung von Mitarbeitern stellt ein sehr komplexes Themengebiet dar, das in den letzten Jahrzehnten hinreichend erforscht worden ist. Mitarbeiter zu motivieren, ihr Potential zu aktivieren und ihr Engagement zu gewinnen, ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe und diese Bachelorarbeit soll als Unterstützung, diese zu bewältigen, beitragen.

## 1.2. Aufbau der Arbeit

Die Bachelorarbeit gliedert sich wie folgt:

- Kapitel 2 behandelt das Thema Mitarbeitermotivation in Ihrer Begriffsdefinition und den Grundlagen der Motivation
- In Kapitel 3 kann sich der Leser über verschiedene Inhalts- und Prozesstheorien informieren

---

<sup>1</sup> vgl. Simone Kauffeld (2011), S. 180

- Kapitel 4 listet diverse materielle Anreizsysteme auf
- In Kapitel 5 werden die wichtigsten, nicht monetären Instrumente dargestellt.
- In Kapitel 6 wird das zusammenfassende Schlusswort festgehalten

### 1.3. Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, dem Leser einen Überblick über bestehende Instrumente betreffend Steigerung der Mitarbeitermotivation vorzustellen. Er soll die verschiedenen Theorien und Anreizsysteme kennen lernen und für sich selbst entscheiden können, was in seinem Unternehmen das zielführendste Instrument ist um die Motivation seiner Mitarbeiter zu steigern.

## 2. ALLGEMEINE GRUNDLAGEN

---

### 2.1. Was versteht man unter Motivation?

Unter Motivation wird der Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlung durchzuführen, um eine bestimmte Leistung zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält, verstanden. Der Motivationsbegriff wird oft auch im Sinne von Bedürfnissen oder Handlungsantrieb verwendet.<sup>2</sup> Eine Definition von Twayla Dell in seinem Buch „How to move people“ lautet:

*„Im Kern bedeutet Motivation, den Menschen das zu geben, was sie sich von der Arbeit am meisten erhoffen. Je mehr man in der Lage ist, ihnen das zu geben, desto eher kann man von ihnen das erwarten, was man sich wirklich wünscht: Produktivität, Qualität und Service“.*<sup>3</sup>

Das Wort Motivation kommt aus dem Lateinischen *movere* = bewegen. Es bezeichnet innerhalb der Psychologie die Beweggründe oder Bereitschaft für ein spezielles Verhalten.<sup>4</sup>

### 2.2. Intrinsische vs. extrinsische Motivation

Wenn Motivation durch Anreize von außen entsteht und eine indirekte Bedürfnisbefriedigung bewirkt, wird sie als extrinsisch bezeichnet. Der Anreiz entsteht dabei durch externe Belohnungen für die Handlung oder Tätigkeit und ist Mittel zum Zweck um das Ziel zu erreichen.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> vgl. Marco De Micheli (2006), S. 18

<sup>3</sup> Marco De Micheli (2006), S. 18

<sup>4</sup> vgl. Marco De Micheli (2006), S. 18

<sup>5</sup> vgl. Bruno S. Frey und Margit Osterloh (2002), S. 24

*„Die Arbeit selbst ist in diesem Fall lediglich ein Instrument, um auf dem Umweg über die Entlohnung die eigentliche Bedürfnisbefriedigung zu erreichen“<sup>6</sup> Bei dieser Art der Motivation ist es jedoch problematisch, wenn die Belohnung wegfällt. Die Motivation nimmt ab und somit auch der Leistungswille des Arbeitnehmers.<sup>7</sup>*

Intrinsische Motivation oder auch Selbstmotivation genannt, bildet den Gegensatz zur extrinsischen Motivation. Sie bedeutet, dass sich der Mitarbeiter bereits bei der Ausführung der Handlung selbst belohnt fühlt.<sup>8</sup>

*„Je komplexer, anspruchsvoller und vielseitiger die beruflichen Anforderungen sind, [...] desto weniger kann man auf intrinsische Motivation verzichten.“<sup>9</sup>*

### 2.3. Motivationsprozess

Wie läuft der Motivationsprozess ab und in welcher Weise können Motive und Prozesse beeinflusst werden? Dieser Frage wird anhand von vier Teilschritten nachgegangen (vgl. zum folgenden Heckenhausen 1989, 5ff)<sup>10</sup>

### **Motive**

Häufig wird nach einem Motiv gefragt, wenn sich Personen anders verhalten, als es erwartet wird. Es stellt sich die Frage, ob es sich um

---

<sup>6</sup> vgl. Bruno S. Frey und Margit Osterloh (2002), S. 24

<sup>7</sup> Lilo Endriss (2010), S. 116

<sup>8</sup> vgl. Lilo Endriss (2010), S. 115

<sup>9</sup> Bruno S. Frey und Margit Osterloh (2002), S. 37

<sup>10</sup> vgl. Hans-Gerd Ridder (1999), S. 412

genetisch bedingte Triebe, Instinkte oder um erlernte Motive handelt. Schneider/Schmalt (1994, 14ff) unterteilen diese Dispositionen hierarchisch in allgemeine Motivationssysteme, die den natürlichen Bedürfnissen wie Hunger, Angst, Neugier aber auch Leistungs-, Anschluss- und Machtstreben entsprechen. Dabei handelt es sich zunächst nur um basale Handlungsweisen, die Beurteilung der Situation und der eigenen Handlungsmöglichkeiten werden in der Regel Motive als Verhaltens- oder Wertungsdispositionen höherer Art bezeichnet. Je nach Kultur oder Zeitepoche werden unterschiedlich dominante Motive diagnostiziert.<sup>11</sup>

## **Situation**

Menschen ändern in unterschiedlichen Situationen spezifisch ihr Verhalten. Wenn dieses Verhalten auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten entsprechend geändert wird, wird die Ursache nicht in der Person, sondern in der Situation gesucht. Von der Situation geht ein Anreiz aus, der Aufforderungscharakter zum Handeln aufzeigt. In diesem Zusammenhang spielen zwei Größen eine große Rolle. Wenn dem Betrachter wahrscheinliche Folgen begehrenswert erscheinen, also für ihn einen Wert besitzen, so ist das Handeln zweckrational. Er muss die Erwartung haben, dass er die dafür erforderliche Handlung durchführen kann, um das angestrebte Ziel zu erreichen.<sup>12</sup>

Motivation ist ein Sammelbegriff für Prozesse und Effekte, wenn eine Person ihr Verhalten aufgrund der erwarteten Folgen auswählt und hinsichtlich des Energieaufwandes steuert.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> vgl. Hans Gerd Ridder (1999) S. 412

<sup>12</sup> vgl. Hans Gerd Ridder (1999), S. 412 f

<sup>13</sup> vgl. Hans Gerd Ridder (1999), S. 413

## **Wechselwirkung**

Wenn Effekte der Motivation weder ausschließlich der Situation noch der Person zugeschrieben werden können, versteht man unter Motivation einen Fokus auf ein Handlungsziel. Heckenhausen spricht hier von einem dritten Blick, der anerkennt, dass es Wechselwirkungen, Ergänzungen und Kompensationen zwischen Person und Situation gibt. Es ist kaum zu unterscheiden welche Seite, die der Person bzw. die der Situation, dominiert. Es ist nicht ermittelbar welche Stärke der Effekte von Situationskraft und Personenkraft ausgehen, da es „die“ Situation in einem objektiven Sinne nicht gibt und sie sich für jeden Betrachter unterschiedlich darstellt. Es kommt immer auf die Beobachtungsperspektive an. Beispielsweise erscheint aus der Sicht des Handelnden das eigene Verhalten vorwiegend durch Besonderheiten der Situation bestimmt, während der Beobachter dazu neigt, die Besonderheiten des Handelns wahrzunehmen.<sup>14</sup>

## **Handeln**

Im Motivationsprozess wird danach gefragt, wie es zum Handeln kommt. Es gibt Personen, die aus ihren Wünschen entschlossen Handlungen realisieren, und es gibt andere, die zögerlich und unentschlossen Handlungen aufschieben oder nicht ausführen. Das liegt daran, dass es individuelle Willenskräfte in jedem Menschen gibt. Wenn es genügend Grund gibt, durch eigene Handlungen die Realisierung des Gewünschten zu versuchen, so kommt es zu einer Intention. Sobald sich eine geeignete Gelegenheit ergibt, steuert dieser Willensakt die Handlung. Das bedeutet allerdings nicht, dass jeder Handlung eine Intuition vorausgehen muss. Es gibt unzählige

---

<sup>14</sup> vgl. Hans Gerd Ridder (1999), S. 413

Ereignisse, die sich automatisch vollziehen. Diese bezeichnet man als Gewohnheits-, Impuls-, oder Affekthandlungen.<sup>15</sup>

## 2.4. Leistung und Arbeitszufriedenheit

Häufig werden in der Fachliteratur drei Positionen immer wieder diskutiert.

*1) Arbeitszufriedenheit bewirkt Arbeitsleistung*

*2) Arbeitszufriedenheit und Leistung werden von einer Anzahl Variablen moderiert*

*3) Leistung bewirkt Arbeitszufriedenheit<sup>16</sup>*

In der organisationspsychologischen Forschung wurde der erste Punkt jahrelang vertreten. Jedoch konnte nach empirischer Überprüfung ein nur sehr geringer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der dadurch bewirkten Arbeitsleistung festgestellt werden. Theoretisch korreliert die Annahme, Zufriedenheit führt zu Leistung mit der Prozesstheorie von Vroom (vgl. 4.1. VIE-Theorie von Vroom).<sup>17</sup>

Position zwei geht davon aus, dass die Zufriedenheit und Arbeitsleistung durch weitere Variablen moderiert werden, z.B. durch

---

<sup>15</sup> vgl. Hans Gerd Ridder (1999), S. 413

<sup>16</sup> Julia Schütz (2009), S. 61

<sup>17</sup> vgl. Julia Schütz (2009), S. 61



die individuelle Anpassung an die Arbeitsumwelt, Fähigkeiten, Bedürfnisse und Werte des Mitarbeiters.<sup>18</sup>

Die dritte Position besagt, dass Leistung Zufriedenheit bewirkt. Gebert und v. Rosenstiel sehen es als zweckmäßig an, in diesem Fall zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation zu unterscheiden. Intrinsischer Motivation bedeutet, dass die Leistung direkt zur Arbeitszufriedenheit führt, da der Leistungsvollzug einen Belohnungscharakter beinhaltet. Extrinsische Motivation führt indirekt zur Zufriedenheit, da die erbrachte Leistung erst von einer dritten Seite anerkannt und belohnt werden muss.<sup>19</sup>(vgl. 2.2. Intrinsische vs. extrinsische Motivation)

---

<sup>18</sup> vgl. Julia Schütz (2009), S. 61

<sup>19</sup> vgl. Julia Schütz (2009), S. 61

### 3.1. Inhaltstheorien

Die Inhaltstheorien der Motivation versuchen zu beschreiben und zu erklären, welche angeborenen oder erlernten Motivziele vom Menschen angestrebt werden. Sie suchen nach Taxonomien von Motivinhalten.<sup>20</sup> Die Inhaltstheorien bestehen im Kern jeweils aus einer Klassifizierung der menschlichen Bedürfnisse. Diese sind komplexer und vielfältiger als es in den meisten Motivationstheorien geschildert wird. Die Bedürfnisse sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt und von persönlichen Faktoren wie Ausbildungsgrad, Alter, Interessen, Familienstand etc. abhängig. Wenn der Chef die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter kennt, so kann er im betrieblichen Alltag viel bewegen, wenn er sich ständig bemüht, entsprechende Bedürfnisse nach Möglichkeit zu befriedigen.<sup>21</sup>

#### 3.1.1 Bedürfnispyramide von Maslow

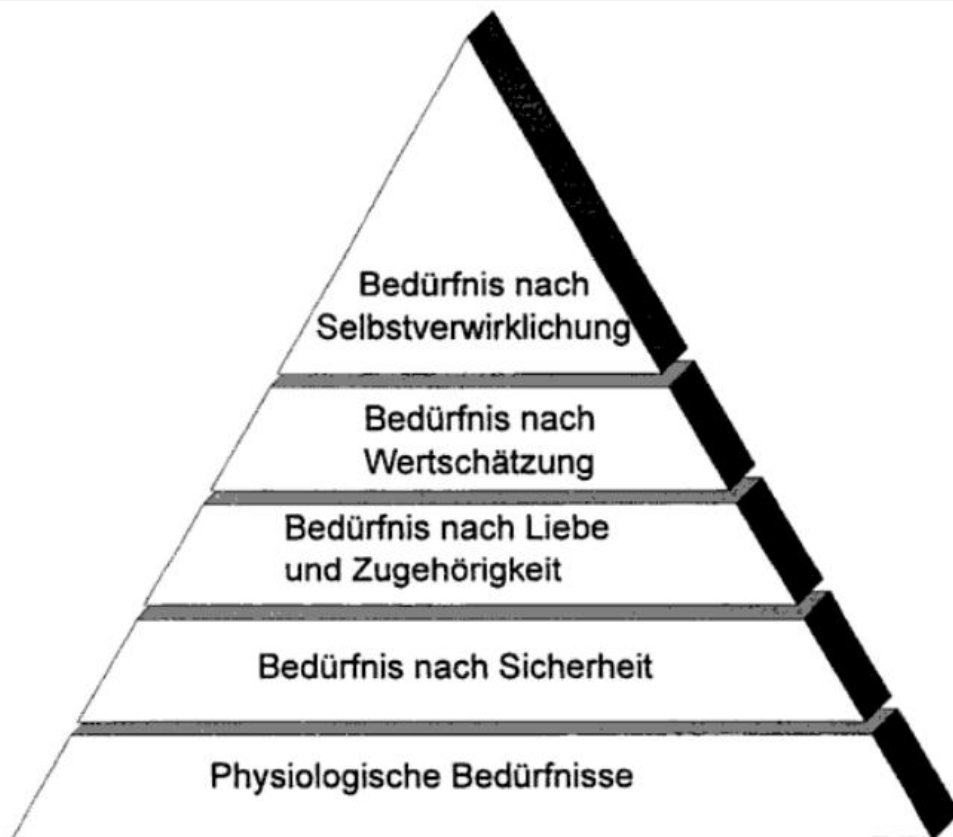
Die Bedürfnishierarchie von dem Amerikaner Abraham Maslow (1954, 1977) hat in der Organisationspsychologie und später auch in der Betriebswirtschaftslehre starke Beachtung gefunden. Maslow behauptet, dass die menschlichen Grundbedürfnisse hierarchisch nach ihrer relativen Vorherrschaft geordnet sind. Laut Maslow ist die Bedeutung der Bedürfnisse aus der evolutionären Entwicklung abgeleitet. Die Hierarchie gliedert sich in fünf Stufen. Das jeweils höherstehende Bedürfnis wird erst aktiviert, wenn das niedrigere

---

<sup>20</sup> vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert (2005), S. 111

<sup>21</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 86 f

Bedürfnis grundsätzlich befriedigt ist. Jede Bedürfnisklasse besteht aus mehreren Einzelmotiven.<sup>22</sup>



**Abbildung 1: Bedürfnispyramide Maslow**

Quelle: Shakib Manouchehri Far (2010), S. 125

**1. Stufe:** Unter den Grundbedürfnissen des Organismus, den physiologischen Bedürfnissen, wird die Grundversorgung wie Essen, Trinken und Sauerstoff sowie die Sicherung der Raumtemperatur verstanden.<sup>23</sup>

**2. Stufe:** Unter den Sicherheitsbedürfnissen wird die Sicherheit vor physischer Bedrohung, einen Arbeitsplatz ohne Verletzungsrisiko, die

---

<sup>22</sup> vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert (2005), S. 112

<sup>23</sup> vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert (2005), S. 112

Gesundheit, ein gesicherter Arbeitsplatz sowie ein sicheres Einkommen verstanden.<sup>24</sup>

**3. Stufe:** Diese Stufe beinhaltet die sozialen Bedürfnisse bzw. Bindungen. Darunter versteht man den Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit und Geselligkeit, nach Freundschaft und Zuneigung sowie nach einem guten Arbeitsklima.<sup>25</sup>

**4. Stufe:** Die vorletzte Stufe ist das Bedürfnis nach Wertschätzung und Selbstachtung. Die Anerkennung durch andere, soziales Ansehen, Macht, Prestige, Lob und Anerkennung für geleistete Arbeit zeichnet diese Stufe aus.<sup>26</sup>

**5. Stufe:** An der Spitze der Bedürfnispyramide ist das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Damit ist das Streben nach Erfüllung des Selbstkonzeptes, die Kreativität und Verwirklichung der eigenen Möglichkeiten gemeint. Auch das Einbringen eigener Vorstellung und Verbesserungen am Arbeitsplatz zählen zu der letzten Stufe.<sup>27</sup>

Falls Bedürfnisse noch nicht befriedigt sind, können sie als Motive dienen. Sie werden in Defizit und in Wachstumsmotive unterteilt. Defizitmotive werden dann aktiv, wenn ein Mangelzustand vorliegt. Dazu gehören die unteren Stufen und teilweise auch die vierte Stufe, da eine minimalnotwendige Achtung als Defizitbedürfnis gesehen

---

<sup>24</sup> vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert (2005), S. 112

<sup>25</sup> vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert (2005), S. 112

<sup>26</sup> vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert (2005), S. 112

<sup>27</sup> vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert (2005), S. 112

werden kann. Demzufolge gehören die Selbstverwirklichung und auch ein Teil der Achtungsbedürfnisse zu den Wachstumsmotiven. Eine vollständige Befriedigung dieser Bedürfnisse kann nicht erreicht werden.<sup>28</sup>

Nach A. Maslow werden nicht alle Bedürfnisse gleichzeitig zu Motiven. Nur ein akut unbefriedigtes Bedürfnis wird zu einem Motiv. Ein befriedigtes Bedürfnis tritt in Bezug auf seine handlungsbestimmende Wirksamkeit in den Hintergrund. Wenn die Bedürfnisse einer niedrigeren Gruppe befriedigt sind, so erscheinen Bedürfnisse höherstehender Stufen.<sup>29</sup>

Maslow's Ansatz wird häufig kritisiert, da sich die Frage stellt, ob die Reihenfolge der Bedürfnisklassen wirklich für alle Menschen gleich ist. Können Menschen zu einem Zeitpunkt mehr als ein unbefriedigtes Bedürfnis haben? Schließlich braucht auch ein hungriger Mensch Zuneigung und Achtung. Die Menschen sind viel komplexer als das Maslow'sche Modell vom Menschen darstellt.<sup>30</sup>

Einen Versuch, die Bedürfnistheorie von Maslow zu modifizieren und ihre Schwächen, wie den einzelnen Weg der Bedürfnisbefriedigung von unten nach oben, zu bereinigen, hat C. Alderfer mit seiner ERG-Theorie unternommen.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 89

<sup>29</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 89

<sup>30</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 89

<sup>31</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 90

### 3.1.2 ERG Theorie von Alderfer

Alderfer erkannte, dass sie die fünf Bedürfnisse nach Maslow teilweise willkürlich überlappen und somit reduzierte er die Bedürfnishierarchie auf folgende drei Bedürfnisklassen:<sup>32</sup>

<b>E</b>	- <b>„Existence Needs“, Existenzbedürfnisse:</b> physiologische Bedürfnisse, Sicherheit, Bezahlung,
<b>R</b>	- <b>„Relatedness Needs“, interpersonelle Beziehungsbedürfnisse:</b> Kontakt sowie Achtung und Wertschätzung,
<b>G</b>	- <b>„Growth Needs“, Wachstum:</b> Entfaltung, Selbstverwirklichung.

#### Abbildung 2: Bedeutung E R G

Quelle: Joachim Hentze und Andrea Graf (2005), S. 23

Alderfer geht von folgenden Thesen aus, die sich von den Maslow'schen Annahmen unterscheiden:

- Mehrere Bedürfnisse können gleichzeitig motivierend wirken – es ist nicht nur auf ein Bedürfnis beschränkt.
- Die Bedürfnishierarchie, wie sie Maslow beschrieben hat, ist nicht immer wirksam. Die Befriedigung eines niedrig gestellten Bedürfnisses ist keine notwendige und gleichzeitig keine ausreichende Bedingung für das Wirksamwerden eines höheren Bedürfnisses.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> vgl. Joachim Hentze und Andrea Graf (2005), S. 23

<sup>33</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 91

Er macht in seiner Theorie hierfür sieben Aussagen:

1. *Je weniger die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.*
2. *Je weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Existenzbedürfnisse.*
3. *Je mehr die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.*
4. *Je weniger die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.*
5. *Je weniger die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.*
6. *Je mehr die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Wachstumsbedürfnisse.*
7. *Je mehr die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.*<sup>34</sup>

Auf der klassischen Frustrationshypothese basieren die Aussagen 1) und 4), die besagt, dass ein nichtbefriedigtes Bedürfnis dominiert.

Den Aussagen 2) und 5) liegt die Frustrations-Regressions-Hypothese zugrunde. Danach zieht sich ein Individuum auf eine niedrigere Bedürfnisstufe zurück, wenn ein Bedürfnis nicht befriedigt wird.

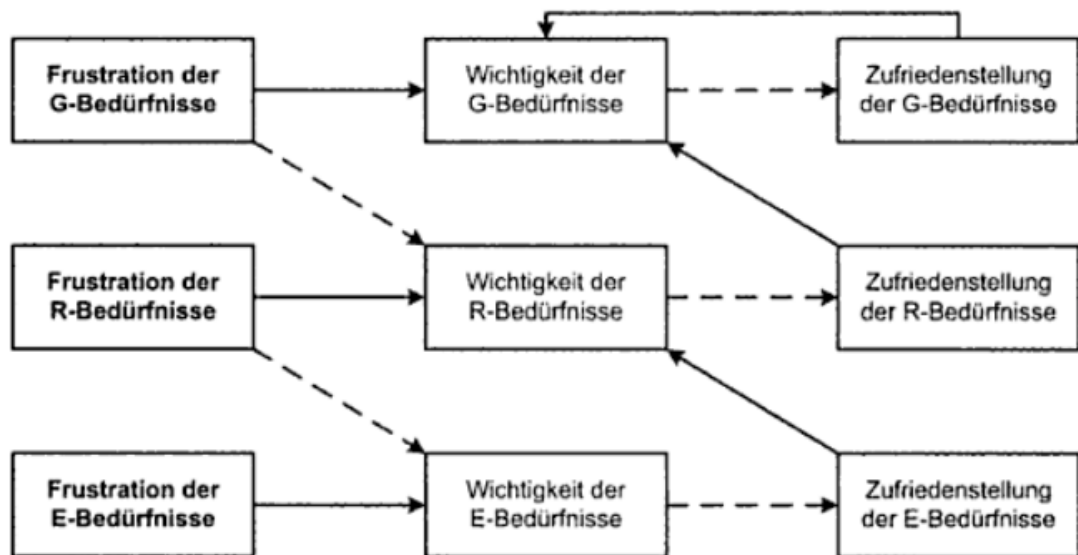
Die Aussagen 3) und 6) lassen sich aus der Befriedigungs-Progressions-Hypothese ableiten. Daon geht auch der Maslowsche Ansatz aus. Sie besagt, dass ein befriedigtes Bedürfnis ein höherliegendes relevant werden lässt.

---

<sup>34</sup> Joachim Hentze und Andrea Graf (2005), S. 23

Aussage 7) besagt, dass Erfolgserlebnisse zu einer Erhöhung des Anspruchsniveaus und somit zu entsprechenden Verhaltensweisen führen.<sup>35</sup>

Wenn die unteren Stufen befriedigt sind, durchschreitet eine Person die Ebenen stufenweise (Befriedigungs-Progressions-Hypothese). Wenn jedoch die jeweils höheren Bedürfnisse nicht befriedigt werden, so besteht für die Person die Möglichkeit, auf die jeweils untere Stufe, die bereits befriedigt ist, zurückzugehen.<sup>36</sup>



**Abbildung 3: Alderfers ERG-Theorie**

Quelle: Joachim Hentze und Andrea Graf (2005), S. 24

Die ERG-Theorie entspricht der Annahme über individuelle Unterschiede zwischen Menschen. Einflussgrößen wie Bildungsniveau, familiärer Hintergrund oder kulturelle Prägung können Antriebskraft einer Bedürfnisgruppe für eine Person wesentlich verändern. Die

<sup>35</sup> vgl. Joachim Hentze und Andrea Graf (2005), S. 24

<sup>36</sup> vgl. Joachim Hentze und Andrea Graf (2005), S. 24



verschiedenen Wege der Befriedigung von Bedürfnissen bedeutet, dass die Mitarbeiter auf die Nichtbefriedigung unterschiedlich reagieren können. Es sollte nicht nur der normative Weg nach Maslow, sondern auch die alternativen Wege berücksichtigt werden. Die Frustrationswege können nur als kurzfristige Lösung angesehen werden. Der Verzicht gibt auf Dauer keine Befriedigung.<sup>37</sup>

### 3.1.3 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

1966 wurde eine Studie in Pittsburgh durchgeführt, bei der ca. 200 Techniker und Buchhalter in teilstrukturierten Interviews über angenehme und unangenehme Arbeitssituationen befragt wurden. Diese Studie bildet die Grundlage der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Er fand heraus, dass nur sehr selten dieselben Ursachen (Faktoren) im Zusammenhang mit guten und schlechten Arbeitserlebnissen genannt werden.<sup>38</sup>

Herzberg unterscheidet zwei Typen von Faktoren:

1. MOTIVATOREN – Zufriedensteller, die die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit fördern. Beispiele hierfür sind Leistung, Anerkennung, Verantwortung, Erfolg und Entfaltung.
2. HYGIENEFAKTOREN – Unzufriedensteller, deren Nichtbefriedigung sich negativ auswirkt. Darunter fallen Arbeitsbedingungen, Geld bzw. Entlohnung, Gerechtigkeit und Sicherheit.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 92

<sup>38</sup> vgl. Dirk Holtbrügge (2005), S. 17

<sup>39</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 92

Folgende Abbildung auf Seite 18 zeigt die statische Auswertung der von Herzberg durchgeführten Befragung. Die Frage, die in der sogenannten Pittsburg-Studie gestellt wurde, war einfach formuliert: *„Bitte nennen Sie einige Faktoren aus Ihrem Berufsleben, die Sie besonders (un-) zufrieden gemacht haben.“*<sup>40</sup> Die wichtigste Schlussfolgerung ist, dass die bestimmenden Faktoren von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit nicht die gleichen sind. Die Theorie Herzbergs besagt, dass sich Arbeitsunzufriedenheit einstellt, wenn das Arbeitsumfeld die grundlegenden Bedürfnisse des Mitarbeiters nicht befriedigt. Ein Mitarbeiter, der seine Arbeitsplatzsicherheit fürchtet, kann z.B. seiner Aufgabe nicht ausreichend Aufmerksamkeit widmen und somit kein gutes Arbeitsergebnis erzielen. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse führt jedoch nicht zu Arbeitszufriedenheit, sondern verhindert lediglich Arbeitsunzufriedenheit. Arbeitszufriedenheit hängt von den Motivatoren ab. Die Zwei-Faktoren-Theorie behandelt somit das Thema situative Bedingungen und Anreize, die zu Zufriedenheit führen bzw. Unzufriedenheit verhindern können.<sup>41</sup> Es reicht somit nicht, die Unzufriedensteller zu entfernen, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, entsprechende Entlohnung zu bieten oder angemessenes Führungsverhalten zu garantieren. Dies würde, so Herzberg, nur zum Fehlen von Unzufriedenheit führen, nicht aber Zufriedenheit schaffen. Motivierend können nur intrinsischer Faktoren wirken.<sup>42</sup>

Auch Herzberg erntet für seine Theorie vielerlei Kritik, sowohl wegen seiner Untersuchungsmethode als auch für seine Schlussfolgerungen. Es gibt laut der Abbildung keine klare Trennung zwischen Motivation

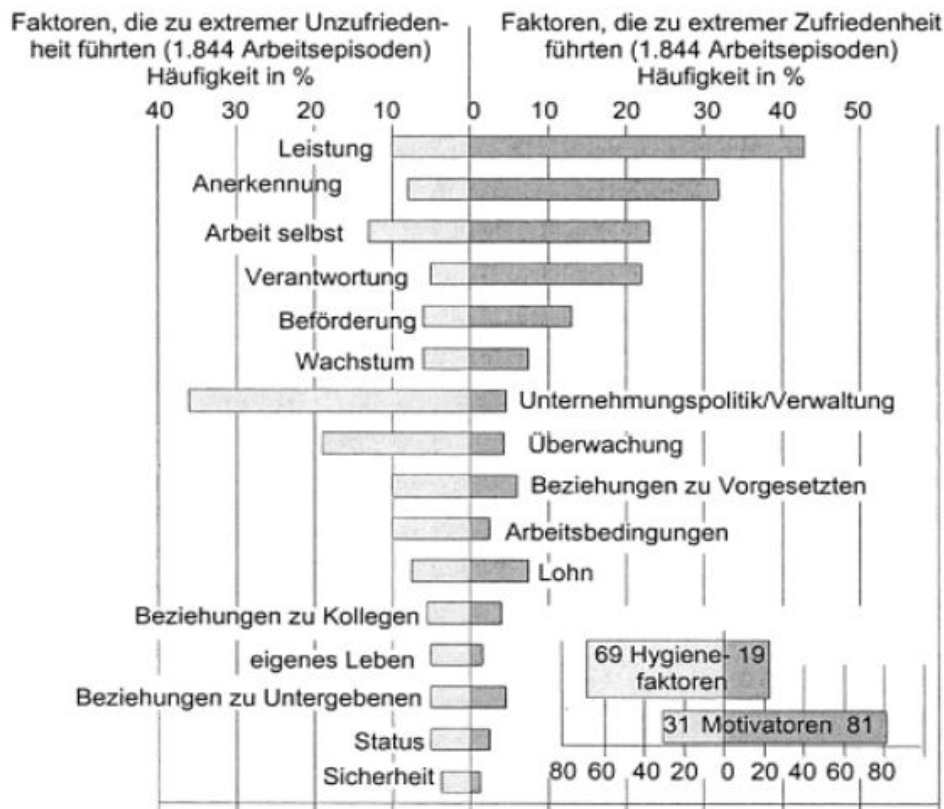
---

<sup>40</sup> Swetlana Franken (2007), S. 92

<sup>41</sup> vgl. Martina N. Mansfeld (2010), S. 51

<sup>42</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 93

und Hygienefaktoren; die Meinungen von Befragten sind unterschiedlich. Abgesehen davon wurde die Befragung nur unter Technikern und Buchhaltern durchgeführt, was ihre Aussagekraft relativiert.<sup>43</sup>



**Abbildung 4: Einflussfaktoren auf Arbeitseinstellungen nach Herzberg**

Quelle: Dirk Holtbrügge (2005), S. 17

Die Zwei-Faktoren-Theorie hat die Erkenntnis gebracht, dass es möglich ist, gleichzeitig zufrieden und unzufrieden zu sein. Bestimmte motivierende Faktoren, wie ausreichendes Gehalt, reichen nicht, um eine konsequente Motivation zu schaffen. Wenn bestimmte Hygienefaktoren nicht vorhanden sind, wirkt dies auf Mitarbeiter demotivierend und dann helfen keine motivierenden Maßnahmen.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 92

<sup>44</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 94

### 3.1.4. Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClelland

Im Jahr 1961 entwickelte David C. McClelland die sogenannte Leistungsmotivationstheorie. Er behauptet, dass eine Anzahl von Bedürfnissen und Motiven durch Sozialisation in der Kindheit und Gesellschaft gelernt wird. McClelland geht nicht, wie Maslow, von einer hierarchischen Beziehung aus. Sein Ansatz untersucht mehr die speziellen Verhaltenskonsequenzen von Bedürfnissen. Er erklärt sich das Verhalten von Menschen nicht allein aus einem Motiv. Vielmehr ist es das Ergebnis eines Zusammenspiels grundlegender Motive, die in jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt sind.<sup>45</sup>

McClelland's Meinung nach sind es lediglich drei Motive, die für den Menschen wirklich bedeutend sind.

1. Das Leistungsmotiv (need for achievement)
2. Das Machtmotiv (need for power)
3. Das Anschluss- bzw. Zugehörigkeitsmotiv (need for affiliation)<sup>46</sup>

### **Leistungsbedürfnis**

Es ist das einflussreichste Bedürfnis nach Leistung und Erfolg. Einige Menschen verspüren einen zwanghaften Drang nach Erfolg und streben eher nach persönlicher Leistung als nach den Belohnungen des Erfolgs als solchen. Diese Personen haben den Wunsch, etwas besser oder effizienter zu tun, als es je zuvor getan wurde. Ihre Einstellung lautet „Wenn ich etwas tue, dann eben gut“. McClelland entnahm aus seinen Untersuchungen über das Leistungsbedürfnis

---

<sup>45</sup> vgl. Helmut Seitz (2010), S. 54

<sup>46</sup> vgl. Manfred Schwaiger, Anton Meyer (2011), S. 235

diesen Wunsch, es besser zu machen um sich von anderen zu unterscheiden. Leistungsmotivierte Mitarbeiter im Unternehmen streben selbstständiges Arbeiten und hohe Eigenverantwortung an. Von ihren Vorgesetzten erwarten sie ein schnelles Feedback über die erbrachte Leistung. Besonders motivierend sind für diese Mitarbeiter herausfordernde Ziele.<sup>47</sup>

### **Machtbedürfnis**

Personen, die dieses Bedürfnis in sich tragen, streben eine überlegene Position an um etwas zu bewirken und Einfluss zu nehmen. Sie sind gerne „zuständig“, besetzen statusorientierte Positionen und kümmern sich um Prestige, wobei jedoch die effektive Leistung verloren gehen kann. Machtorientierte Mitarbeiter können durch Delegation von Verantwortung in Form von Zuständigkeit und Gruppenleitung motiviert werden. Es ist dabei wichtig, die eigentliche Leistung dieser Mitarbeiter regelmäßig zu bewerten.<sup>48</sup>

### **Zugehörigkeitsbedürfnis**

Aus diesen drei Motiven und aus Ergebnissen experimenteller Untersuchungen ergeben sich Implikationen für das Management in Organisation für die Gestaltung von Arbeitsumfeld und Arbeitsaufgabe. Es ist abhängig davon, welches Grundmotiv bei einem Mitarbeiter herrscht. Je nachdem ist ein anderes Betätigungsfeld mit entsprechenden Arbeitsfeldcharakteristika geeignet, um Motivation anzuregen.<sup>49</sup> (vgl. Abbildung 5)

---

<sup>47</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 94

<sup>48</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 95

<sup>49</sup> vgl. Manfred Schwaiger, Anton Meyer (2011), S. 236

Menschliche Grundmotive	Geeignetes Betätigungsfeld	Motivationale Voraussetzungen
<b>Leistungsstreben</b>	Leistungsorientiertes Klima (z.B. Verkauf, Ingenieurabteilung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betonung persönlicher Verantwortung</li> <li>• Kalkuliertes Risiko und Innovationsmöglichkeiten</li> <li>• Rasche Anerkennung guter Leistungen</li> </ul>
<b>Soziales Streben</b>	Interaktionsorientiertes Klima (Beratungsberufe, Koordinations- und Forschungsabteilung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungsmöglichkeiten für enge, vertraute und zwischenmenschliche Beziehungen</li> <li>• Akzeptierte Mitgliedschaft in einer ‚Familie‘ mit Unterstützung und Förderung des einzelnen</li> <li>• Fast keine Struktur und Formalisierung</li> </ul>
<b>Machtstreben</b>	Machtorientiertes Klima (z.B. Militär, Produktion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Strukturierung und Formalisierung</li> <li>• Klare Hierarchie von Status, Autorität und Verantwortung</li> <li>• Möglichkeit, Konfliktsituationen durch formale Autorität zu lösen</li> </ul>

**Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Grundmotiv und empfohlenem Betätigungsfeld**

Quelle: Staehle (1999), S. 228

Ergänzend zu diesen drei Motiven führte McClelland später das Vermeidungsmotiv ein. Dies bezieht sich auf die Vermeidung von Versagen, Ablehnung und Misserfolg. Dieses Motiv kann somit in Widerspruch zu den anderen drei Motiven kommen, wenn bei ihrer Befriedigung ein unerwünschtes Ergebnis zustande kommt.<sup>50</sup>

McClelland hat in seinen zahlreichen empirischen Untersuchungen nachgewiesen, dass eine höhere Leistung auch von der Vermeidung von Sanktionen oder von Hilfsbereitschaft (soziale Beziehungen) begründet werden kann. Insbesondere kann seine Theorie

<sup>50</sup> vgl. Manfred Schwaiger, Anton Meyer (2011), S. 236

- zur Schaffung von individueller intrinsischer Motivation,
- für die Analyse des Machtverhaltens in Unternehmen sowie
- für Maßnahmen gegen Demotivation

eingesetzt werden.<sup>51</sup>

Auch bei McClellands Theorie gibt es einige Kritikpunkte. Es wird angemerkt, dass inhaltliche Lücken bestehen (vgl. Drumm 2005, S. 479). Er geht nicht darauf ein, wie sich Grundmotive gegenseitig beeinflussen oder sogar einschränken können. Eine Aussage über die zeitliche Entwicklung betreffend Stärke und Veränderung der Grundmotive wird auch nicht getroffen. McClelland's Theorie eignet sich besonders für Führungskräfte, da sie so gezielt über die Motivation ihrer Mitarbeiter nachdenken können (vgl. Drumm 2005, S. 480)<sup>52</sup>

### 3.1.5. Profil der fundamentalen Motive nach S. Reiss

Im Jahre 2000 veröffentlichte Steven Reiss eine neue Inhaltstheorie der Motivation. Der Forscher hat Reiss-Profile of Fundamental Goals and Motivational Sensitivities ist in zwei Forschungsphasen entstanden. Der Forscher hat über 400 Ziele menschlichen Handelns gesammelt und in mehreren Stunden mit über 6.000 Versuchspersonen zu 15 Motiven verdichtet. Das Instrument wurde fortlaufend ergänzt und verfeinert und in der zweiten Phase wurde die Struktur empirisch auf Vollständigkeit überprüft und um ein weiteres

---

<sup>51</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 95

<sup>52</sup> vgl. Manfred Schwaiger, Anton Meyer (2011), S. 136

Motiv ergänzt. Schlussendlich wurde ein ausführlicher Motivstruktur-Test sowie eine Kurzfassung zur Selbsteinstufung entwickelt.<sup>53</sup>

Die 16 fundamentalen Lebensziele, die jedes menschliche Handeln laut Raiss antreiben, die Motive und ihre Bedeutung siehe wie folgt:

niedrige Ausprägung	Lebensmotiv	hohe Ausprägung
Geführt werden, keine Verantwortung, klare Arbeitsaufgaben	<b>Macht</b>	Einfluss, Erfolg, Leistung, Führung
Freiheit, Autarkie, Selbstbestimmung	<b>Teamorientierung</b>	Team- und Gruppenorientierung, Verbundenheit
Anwendungsorientierung, Umsetzung, machen, Praktikabilität	<b>Neugier</b>	Wissen, Wahrheit, Dingen „auf den Grund gehen“
Kritik, zeigen von Selbstbewusstsein	<b>Anerkennung</b>	Soziale Akzeptanz, Zugehörigkeit, positiver Selbstwert
Flexibilität, Veränderung, Offenheit für Abweichung von Strukturen	<b>Ordnung</b>	Struktur, Klarheit, Ordnung, Organisation
Großzügigkeit, wegwerfen, kein Interesse am Sammeln	<b>Sparen/ Sammeln</b>	Anhäufung materieller Güter, Eigentum, Archivierung, sammeln
Loyalität, Tradition, moralische Integrität, Regeleinhaltung, Prinzipien	<b>Ziel-/ Zweck-orientierung</b>	Ziel- und Zweckorientierung, Flexibilität vor Rollenerwartung
Realismus, soziale Selbstverantwortung	<b>Idealismus</b>	Fairness, soziale Gerechtigkeit, Altruismus
Zurückgezogenheit, Ernsthaftigkeit, Intraversion	<b>Beziehungen</b>	Freundschaft, Geselligkeit, Extraversion, Nähe zu anderen
Keine Fürsorglichkeit, keine Abhängigkeit von Kindern	<b>Familie</b>	Familienleben, Fürsorge, Erziehung eigener Kinder
Bescheidenheit, Genügsamkeit, egalitär	<b>Status</b>	Prestige, Reichtum, Titel, Anerkennung, öffentliches Ansehen
Harmonie, Kooperation, Konfliktvermeidung, Ausgleich	<b>Rache / Kampf</b>	Konkurrenz, Aggression, Kampf, Vergeltung
Askese	<b>Schönheit</b>	Ästhetik, Schönheit, Design, Erotik, Kunst
Hunger stillen	<b>Essen</b>	Genuss und / oder Menge bei Nahrung und „Speisen“
Körperliche Ruhe	<b>Körperliche Aktivität</b>	Bewegung, Fitness
Stressrobustheit, Risiko nehmen, Unternehmenslust	<b>Emotionale Ruhe</b>	Entspannung, emotionale Sicherheit, Angst / Stressvermeidung

## Abbildung 6: Reiss-Profil der fundamentalen Motive

Quelle: in Anlehnung an Joachim Hentze und Andrea Graf (2005), S. 126

<sup>53</sup> vgl. Manfred Schwaiger, Anton Meyer (2011), S. 125



Dieses Modell von Reiss betont individuelle und intrinsische Natur der Motivation. Jede Handlung eines Menschen wird mit dem Zweck eines von den Lebenszielen zu erreichen, ausgeübt.<sup>54</sup> Alle 16 Motive können zwar als Mittel in instrumentellen Handlungsketten vorkommen, am Ende steht jedoch immer eines von ihnen als „Endziel“. Die individuelle Ausprägung der Motive gilt als angeboren und wird durch Erfahrungen überformt.<sup>55</sup>

### 3.2. Prozesstheorien

Die Prozesstheorien konzentrieren sich im Gegensatz zu den Motivationsinhaltstheorien auf die Handlungen im Zeitverlauf und somit auf den Weg zum Ziel. Das Ziel selbst wird jedoch nicht inhaltlich thematisiert, sondern es wird danach gefragt, warum Personen bestimmte Verhaltensweisen auswählen, um ihre Ziele zu erreichen. Prozesstheorien der Motivation haben intrapsychische Prozesse zum Thema, die dazu führen, dass Mitarbeiter ein Ziel anstreben. Sie versuchen den Motivationsverlauf und die ablaufenden kognitiven Prozesse zu erklären und beantworten die Frage, was sich in einem Menschen abspielt, der etwas anstrebt. Der Prozess, der dazu führt, dass eine bestimmte Alternative ausgewählt wird, während eine andere verworfen wird, steht dabei im Zentrum des Interesses. Ziel ist die Ergründung, wie ein Mitarbeiter dazu veranlasst wird, eine Leistung zu erbringen.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 96

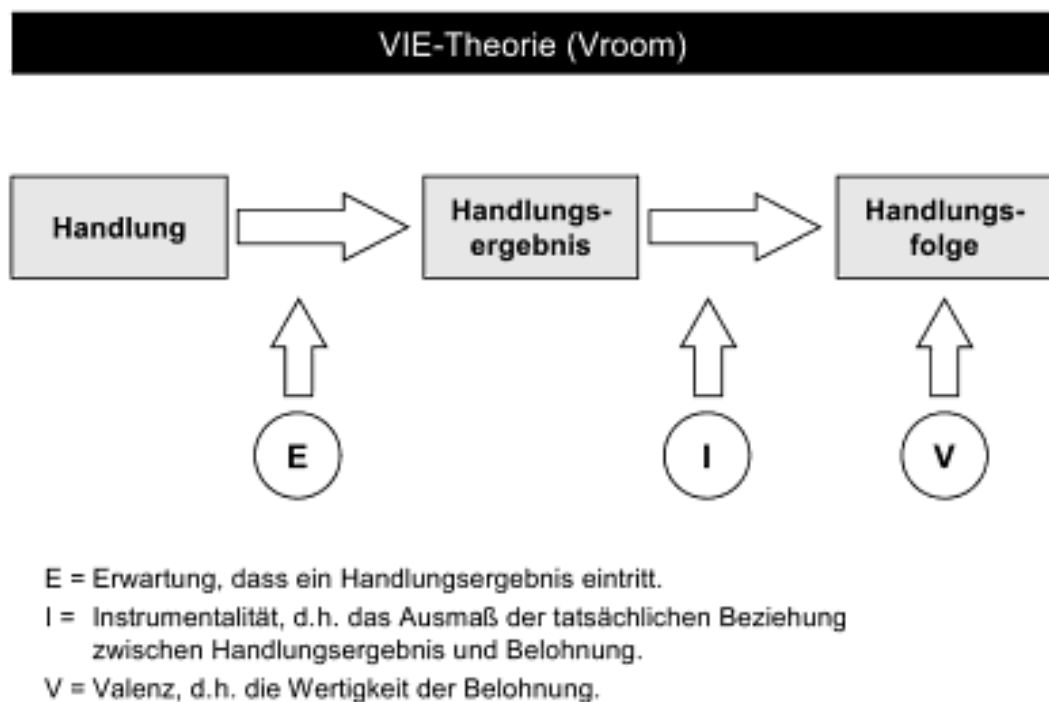
<sup>55</sup> vgl. Manfred Schwaiger, Anton Meyer (2011), S. 125

<sup>56</sup> vgl. Martina Mansfeld (2011), S. 53

### 3.2.1. VIE-Theorie von Vroom

Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE- Theorie) geht auf Victor H. Vroom zurück und gehört zu den sogenannten Erwartungs-Wert-Theorien. Sie wurde 1964 als zentraler Ansatz zur Erklärung von Entscheidungen im Arbeitsumfeld entwickelt. In seiner Theorie greift er die kognitiven Aspekte des menschlichen Handelns auf. Die drei Kernelemente lauten:

1. Valenz (V)
2. Instrumentalität (I)
3. Erwartung (E)<sup>57</sup>



**Abbildung 7: Die VIE-Theorie von Vroom**

Quelle: in Anlehnung an Ridder, 1999, S.428

---

<sup>57</sup> vgl. Julia Schütz (2009), S. 49

## **Valenz**

Unter Valenz wird der subjektive Nutzen oder Wert eines Ergebnisses verstanden. Es ist anziehend, abstoßend oder gleichgültig. Eine positive Valenz haben z.B. Geld und Belohnung. Gefahr und Schmutz zählen zur negativen Valenz. Eine Valenz von Null bedeutet Neutralität.<sup>58</sup> Die Attraktivität des Ziels kann für einen Mitarbeiter durch das Mitwirken von Zeitformulierung und durch die Verknüpfung mit persönlichen Zielen erhöht werden.<sup>59</sup>

## **Instrumentalität**

Die Instrumentalität zeigt die subjektive Einschätzung über die Bedeutung eines Handlungsergebnisses (Zwischenziels) für spätere Handlungsfolgen (Endziel).<sup>60</sup> *Eine Handlung hat möglicherweise mehrere Konsequenzen, die sich auf das angestrebte Endziel günstig, ungünstig oder neutral auswirken können.*<sup>61</sup> Der Vorgesetzte kennt die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter und kann somit effiziente Wege und Mittel zur Erreichung der Ziele vorschlagen und mit dem Mitarbeiter zusammen die Vorgehensweise erarbeiten.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 99

<sup>59</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 100

<sup>60</sup> vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert (2005), S. 131

<sup>61</sup> Hentze/Graf/Kammel/Lindert (2005), S. 131

<sup>62</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 100

## **Erwartung**

Mit Erwartung bezeichnet man die subjektive Wahrscheinlichkeit, mit einer bestimmten Handlung ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen.<sup>63</sup> Der Vorgesetzte kann durch Beratung, Coaching und persönliche Gespräche mit dem Mitarbeiter seine subjektive Wahrscheinlichkeit erhöhen um das Ziel zu erreichen.<sup>64</sup>

Anhand dieser drei Elemente sind die Präferenzen eines Mitarbeiters für bestimmte Handlungsalternativen ablesbar. Die Instrumentalität beschreibt den Grad des Zusammenhangs zwischen dem Handlungsergebnis und dem weit gesteckten Handlungsziel. Das Handlungsergebnis stellt z. B. ein vom Mitarbeiter zu bearbeitendes Projekt dar. Das Handlungsziel kann die Gehaltserhöhung des Mitarbeiters sein.<sup>65</sup>

Der Mitarbeiter wird sich nach Vroom's Theorie umso eher für eine Handlungsalternative entscheiden, je wichtiger die damit verbundenen Ziele sind (Valenz), je besser die Handlungen zum Erreichen dieser Ziele geeignet sind (Instrumentalität) und je höher die Wahrscheinlichkeit ist, die Handlung auch ernsthaft auszuführen (Erwartung). Der Mitarbeiter ist zufrieden, wenn er bedeutende Ziele auf bestmöglichem Weg erreicht und ebenfalls, wenn er erwartet, ein wichtiges Ziel zu erreichen.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 98

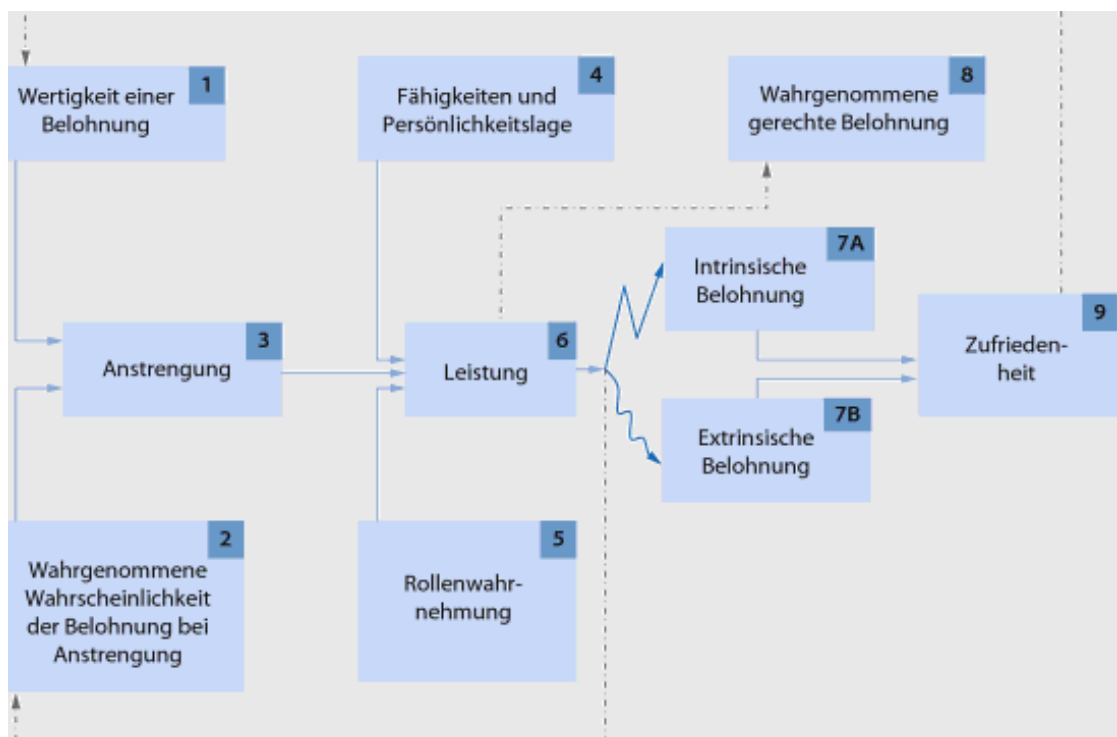
<sup>64</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 100

<sup>65</sup> vgl. Julia Schütz (2009), S. 49

<sup>66</sup> vgl. Julia Schütz (2009), S. 49

### 3.2.2. Erwartungs-Wert-Modell von Porter und Lawler

Bei dem Erwartungs-Wert-Modell von Porter und Lawler, auch Zirkulationsmodell genannt, handelt es sich um eine Weiterentwicklung der Motivationstheorie von Vroom. Es werden individuelle Erfolgserwartungen stärker hervorgehoben. Porter und Lawler gehen näher auf Faktoren, wie Fähigkeiten, Rollenwahrnehmung, Belohnungen und Arbeitszufriedenheit heran. Dieses Modell versucht die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung herzustellen. Es beinhaltet vier zentrale Variable.<sup>67</sup> (siehe Abbildung 8)



**Abbildung 8: Motivationsmodell von Porter und Lawler**

Quelle: Peter Bechtel, Detlef Friedrich and Andrea Kerres (2010), S.35

Diese vier zentralen Variablen lauten:

1. Anstrengung (effort)

---

<sup>67</sup> vgl. Helmut Seitz (2010), S. 59

2. Leistung (performance)
3. Belohnung (rewards)
4. Zufriedenheit (satisfaction)<sup>68</sup>

## **Anstrengung**

Hierunter wird das Ausmaß an Energie, die von einem Mitarbeiter zur Erfüllung einer Aufgabe aufgewendet wird, verstanden. Dies hängt von der Wertigkeit der Belohnung und von der individuell wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, die angestrebte Belohnung bei tatsächlicher Anstrengung auch zu erhalten, ab.<sup>69</sup>

## **Leistung**

Leistung ist das messbare Ergebnis einer Handlung. Es beschreibt das Niveau, das ein Mitarbeiter in Bezug auf seine Arbeitsdurchführung erreicht hat.<sup>70</sup> Ein Mitarbeiter kann zum Beispiel auch mit größter Anstrengung keine zufriedenstellende Leistung erbringen, wenn seine Fähigkeiten unzureichend sind und er über ein unzutreffendes Rollenverständnis verfügt.<sup>71</sup>

## **Belohnung**

Sie ist die Folge von Leistungsverhalten. Man unterscheidet intrinsische Belohnung (z.B.: Erfolgserlebnisse, Anerkennung,

---

<sup>68</sup> vgl. Helmut Seitz (2010), S. 59

<sup>69</sup> vgl. Christian Ernst, Christoph Schaaps, Verena Schaldenat (2010), S. 82

<sup>70</sup> vgl. Christian Ernst, Christoph Schaaps, Verena Schaldenat (2010), S. 82

<sup>71</sup> vgl. Helmut Seitz (2010), S. 59

sinnvolle Tätigkeiten etc.) und extrinsische Belohnung (z.B.: Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit etc.).<sup>72</sup>

## **Zufriedenheit**

Diese ergibt sich aus dem Vergleich zwischen dem, was der Mitarbeiter erhält und dem, was er sich erwartet hat.<sup>73</sup> Der Zufriedenheitsgrad ist umso höher, je größer die Differenz dieser Werte ist.<sup>74</sup>

In dem Modell von Porter und Lawler ist Zufriedenheit sowohl eine Voraussetzung als auch eine Konsequenz der Leistung. Im Gegensatz dazu sieht Herzberg in seiner Zwei-Faktoren-Theorie die Zufriedenheit ausschließlich als Vorstufe der Leistung.<sup>75</sup>

Nicht nur der Wille eines Mitarbeiters beeinflusst seine Leistung, sondern auch sein Können und Bedingungen z.B.: Ressourcen, Technik, Kollegen. Diese Bedingungen sollten vom Vorgesetzten gewährleistet werden. Zu beachten ist, dass glückliche Mitarbeiter nicht gleichzeitig leistungsstarke Mitarbeiter sind. Analog zu Herzberg ist eine angenehme Arbeitsatmosphäre nur ein Hygienefaktor. Die Verantwortung für Zufriedenheit und Leistung wird in Porter's und Lawler's Theorie zwischen dem ausführenden Mitarbeiter und dem Vorgesetzten geteilt.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> vgl. Christian Ernst, Christoph Schaaps, Verena Schaldenat (2010), S. 82

<sup>73</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 101

<sup>74</sup> vgl. Helmut Seitz (2010), S. 59

<sup>75</sup> vgl. Helmut Seitz (2010), S. 60

<sup>76</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 102

### 3.2.3. Gleichgewichts- oder Balancetheorie von Adams

Die so genannte „Gerechtigkeitstheorie“ von J. Stacy Adams aus dem Jahr 1963 konzentriert sich auf die Interaktion zwischen dem Menschen und seiner Umwelt.<sup>77</sup> Adams geht von der Annahme aus, dass die Arbeitssituation als Tauschverhältnis erlebt wird. Als Input bringt der Arbeitnehmer seine Arbeitskraft, Leistung, Alter, Erfahrungen etc. ein und erwartet vom Arbeitgeber dafür als Outcome Bezahlung, interessante Arbeitsinhalte, Beförderung sowie soziale Sicherheit. Wenn das „Einsatz-Belohnungsverhältnis“ im Gleichgewicht nach Mitarbeitersicht gegeben ist, so ist Arbeitszufriedenheit gegeben. Ob ein Gleichgewicht besteht, vergleicht der Mitarbeiter in der Regel sein Input-Outcome-Verhältnis mit anderen Kollegen.<sup>78</sup> (siehe Abbildung 9)

#### Gleichgewicht

$$\frac{L(M)}{B(M)} = \frac{L(RP)}{B(RP)}$$

#### Ungleichgewicht

$$\frac{L(M)}{B(M)} \neq \frac{L(RP)}{B(RP)}$$

mit: L(M) = Leistungen des Mitarbeiters

B(M) = Belohnungen für den Mitarbeiter

L(RP) = Leistungen der Vergleichspersonen

B(RP) = Belohnungen für die Vergleichspersonen

#### **Abbildung 9: Gleichgewicht und Ungleichgewicht in der Gleichheitstheorie**

Quelle: Hans Jung (2006), S.978

---

<sup>77</sup> vgl. Helmut Seitz (2010), S. 61

<sup>78</sup> vgl. Hans Jung (2006), S.978



Wenn der Mitarbeiter Differenzen zwischen den Leistungen und Belohnungen im Vergleich zu seinen Kollegen feststellen kann, so entstehen in ihm Spannungen, die er zu reduzieren versucht. Die Anstrengung, die der Mitarbeiter aufwendet, um die Balance wieder herzustellen, bezeichnet Adams als Motivation.<sup>79</sup>

Die Alternativen, um das Gleichgewicht wieder herzustellen und somit die Spannungen des Mitarbeiters abzubauen sind einerseits die Forderung an den Vorgesetzten betreffend höheren Lohns, wenn dieser unter dem Lohn seiner Vergleichsperson liegt, andererseits die Anpassung seiner Leistung an die des Kollegen. Wenn der Mitarbeiter jedoch keinen Einfluss auf die beiden genannten Möglichkeiten hat, so führt dies zur Frustration und er wird entweder versuchen die Tätigkeit zu wechseln oder aber das Unternehmen verlassen.<sup>80</sup>

Weitere Reaktionsmöglichkeiten, um das Gleichgewicht wieder herzustellen können sein:

- *Veränderung der Wahrnehmung des individuellen Einsatz-Belohnungs-Verhältnisses* (Der Mitarbeiter schätzt die Sicherheit seines Arbeitsplatzes mehr als die Vergütung.)
- *Veränderung der Wahrnehmung des Einsatz-Belohnungs-Verhältnisses der Vergleichsperson* (Das höhere Gehalt der Vergleichsperson bringt ebenso mehr Stress mit sich und steht nicht dafür)
- *Wechsel der Vergleichsperson* (Ein anderer Mitarbeiter verdient weniger in der gleichen Position)<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> vgl. Hans Jung (2010), S. 403

<sup>80</sup> vgl. Hans Jung (2010), S. 403

<sup>81</sup> vgl. Christian Ernst, Christoph Schaaps, Verena Schaldenat (2010) S. 132

### 3.2.4. Zieltheorie von Locke

Ab Mitte der 60er Jahre beschäftigt sich Edwin A. Locke mit der Untersuchung von Abhängigkeit von Zielen zu deren Gestaltungsvariablen, wie z.B. Schwierigkeit, Zeitrahmen, Partizipation, Leistung sowie Leistungsverhalten.<sup>82</sup> Seine Zieltheorie geht davon aus, dass durch die Art und Weise, wie der Vorgesetzte Ziele festsetzt, die Motivation der Mitarbeiter gefördert und zur Leistungserhöhung animiert werden kann. Laut Locke können bestimmte Zielsetzungen zu Spannungen führen, die durch Zielerreichung wieder abgebaut werden. Wenn das Ziel noch nicht erreicht ist, so wird der Mitarbeiter durch die vom Ziel ausgehende Anziehungskraft motiviert.<sup>83</sup>

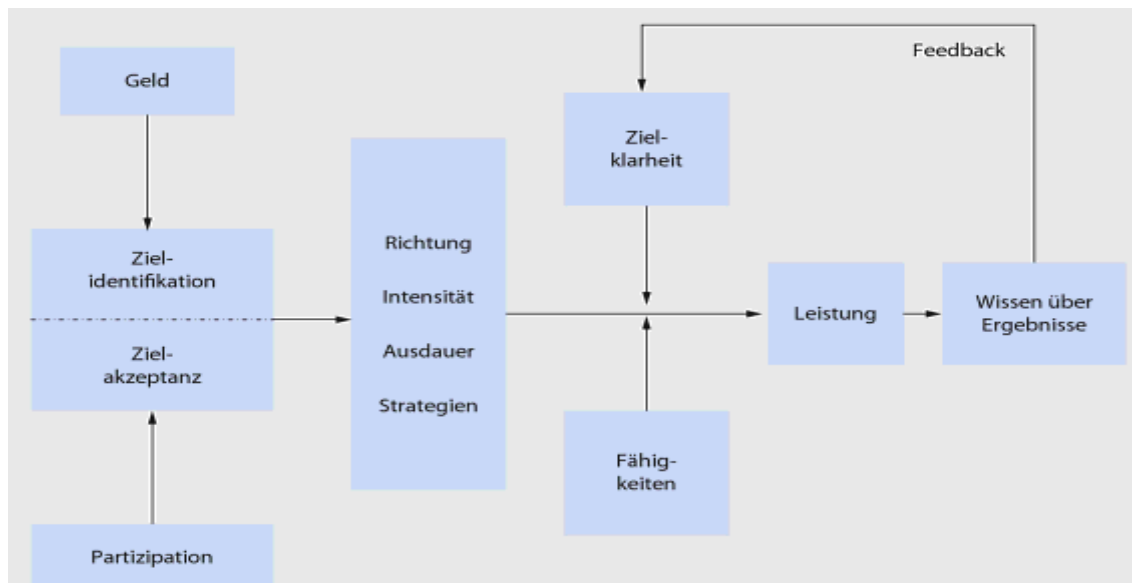
Locke zeigt in seiner Zieltheorie einen Zusammenhang zwischen Zielen, Motivation, Leistung und Feedback. Ziele haben einen positiven Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern insbesondere in der Intensität und Dauerhaftigkeit ihres Handelns und damit auch zu ihren höheren Leistungen.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> vgl. Tatiana Villalobos Baum (2010), S. 165

<sup>83</sup> vgl. Helmut Seitz (2010), S. 63

<sup>84</sup> vgl. Harald Hungenberg, Torsten Wulf (2011), S. 290



**Abbildung 10: Motivationsmodell von Locke**

Quelle: Peter Bechtel, Detlef Friedrich and Andrea Kerres (2010), S.35

Die Motivationsstärke hängt nach Locke von der Ausprägung von zwei wesentlichen Zielcharakteristika ab :

- 1) Ziel-Schwierigkeit: Diese bringt das anspruchsvolle Ziel zum Ausdruck. Locke geht davon aus, dass sich die Mitarbeiter umso mehr anstrengen, je schwieriger die Ziele zu erreichen sind.
- 2) Ziel-Spezifität: Dies bezeichnet die Klarheit bzw. Präzision eines Ziels. Beispielsweise ist das Ziel „Umsatz erhöhen“ unklarer ausgedrückt als das Ziel „den Umsatz in den nächsten 6 Monaten um 20 Prozent erhöhen“. Spezifische Ziele haben laut Locke eine höhere Motivationswirkung als unspezifische Ziele.<sup>85</sup>

Im Jahre 1990 erweiterte Locke seine Zieltheorie gemeinsam mit Latham um zwei weitere Komponenten.

- 3) Zielakzeptanz: Diese beschreibt, wie sehr der Mitarbeiter das Ziel, welches ihm sein Vorgesetzter aufgetragen hat, als sein

<sup>85</sup> vgl. Harald Hungenberg, Torsten Wulf (2011), S. 290

eigenes Ziel betrachtet. Aus diesem Grund sollte der Vorgesetzte Ziele mit den Mitarbeitern gemeinsam formulieren.

- 4) Zielcommitment: Sie gibt Auskunft darüber, wie sehr der Mitarbeiter daran interessiert ist, das Ziel zu erreichen.<sup>86</sup>

Wenn der Vorgesetzte die Mitarbeiter in der Zielsetzung miteinbezieht, so trägt er dazu bei, dass die Akzeptanz und die Commitment gestärkt werden. Der Mitarbeiter akzeptiert ein Ziel eher, wenn er die Möglichkeit hat, es mit zu definieren und setzt sich für seine Verwirklichung ein.<sup>87</sup>

In der Praxis ergeben sich somit folgende Empfehlungen für die Motivation durch Ziele:

- Schwierige und herausfordernde Ziele werden von Mitarbeitern eher angenommen und wirken motivierend sofern sie erreichbar und realistisch sind
- Der Erreichungsgrad ist messbar wenn die Ziele konkret und präzise formuliert sind (mit konkreten Zahlen und Terminen)
- Ziele gewinnen für den Mitarbeiter an Wichtigkeit, wenn er an deren Formulierung beteiligt war
- Ein rechtzeitiges Feedback vom Vorgesetzten (positiv oder negativ) ist für den Mitarbeiter von großer Bedeutung und wirkt motivierend.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 102 f

<sup>87</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 103

<sup>88</sup> vgl. Swetlana Franken (2007), S. 103

## 4. MONETÄRE ANREIZE ALS MOTIVATIONSINSTRUMENT

---

### 4.1. Arbeitsentgelt

#### 4.1.1. Ziele und Bestimmungsfaktoren der Festsetzung des Arbeitsentgelts

Als Motivationsfaktoren im Bereich monetäre Anreize spielen die absolute Lohnhöhe des Mitarbeiters und mehr noch die Lohnsatzdifferenzierung für unterschiedliche Tätigkeiten große Rollen. Wenn ein Mitarbeiter die Lohnsatzdifferenzierung als ungerecht empfindet, so mindert dies seine Leistungsbereitschaft.<sup>89</sup>

Folgende Faktoren beeinflussen das Urteil des Mitarbeiters betreffend für gerecht empfundene Entlohnung:

- **Inputorientierung:** Darunter wird die Art und Höhe der körperlichen und geistigen Arbeitsanforderungen an den Mitarbeiter verstanden
- **Outputorientierung:** Damit ist die Qualität und Höhe des geleisteten Arbeitsergebnisses gemeint.
- **Sozialorientierung:** Dies umfasst die Bedürftigkeit des Arbeitnehmers.<sup>90</sup>

Die Höhe des Arbeitsentgelts eines Mitarbeiters hängt einerseits von den Einflüssen des externen Arbeitsmarktes von den personenunabhängigen Anforderungen des Arbeitsplatzes

---

<sup>89</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 146

<sup>90</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 147

(Arbeitsbewertung, Inputorientierung) und andererseits von der individuellen Leistung des Mitarbeiters (Leistungsbewertung, Outputorientierung) ab.<sup>91</sup> Orientiert sich ein Unternehmen bei der Entgelthöhe nicht an Leistungsgrößen sondern an sozialen Faktoren wie Alter, Familienstand, Kinderanzahl, (Sozialorientierung) kann eine vergleichsweise geringe Arbeitsleistung mit relativ hohen Arbeitskosten verbunden sein.<sup>92</sup>

#### 4.1.2. Methoden der Arbeitsbewertung

Die Aufgabe der Arbeitsbewertung ist die Staffelnung der Arbeitsentgelte nach dem Schwierigkeitsgrad der zu verrichtenden Arbeit. Sie geht von bestimmten Anforderungen aus, die eine Arbeitsverrichtung an den Mitarbeiter stellt. Wichtige Anforderungsarten sind Fachkenntnisse, Geschicklichkeit, körperliche und geistige Anstrengung bei der Verrichtungsausführung, Umgebungseinflüsse wie Lärm oder Staub. Mit Hilfe dieser Faktoren werden die Kennzahlen für den Schwierigkeitsgrad der Arbeit festgestellt und diese werden als Arbeitswerte bezeichnet.<sup>93</sup>

Die Arbeitsentgeltstaffelung muss übersichtlich gestaltet sein und darf somit nicht zu stark differenziert werden. Im Jahre 1950 wurde aufgrund internationaler Erfahrungen in Genf sechs Anforderungsgruppen entwickelt. Die beiden Obergruppen des sogenannten „Genfer Schemas“ lauten Fachkönnen und Belastung. Diese werden auf geistige und körperliche Anforderungen bezogen.

---

<sup>91</sup> vgl. Jörg Erichsen (2010), S. 275

<sup>92</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 147

<sup>93</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 148

Weitere Anforderungen sind Verantwortung und Arbeitsbedingung. So ergibt sich folgendes Schema:<sup>94</sup>

	Können	Belastung
Geistige Anforderungen	Kenntnisse	Geistige Belastung
Körperliche Anforderungen	Geschicklichkeit	Muskelmässige Belastung
Verantwortung		Verantwortung
Arbeitsbedingungen		Umgebungseinflüsse

### **Abbildung 11: Genfer Schema zur Arbeitsbewertung**

Quelle: Christian Katz, Christoph Baitsch (2006), S.12

Es gibt vielfältige Bewertungssysteme, die die Arbeitsplatzanforderungen erfassen. Aufgrund ihrer Verfahrensweise können diese in zwei grundsätzliche Methoden zugeordnet werden:

1. Summarische Methode
2. Analytische Methode<sup>95</sup>

Bei der summarischen Methode erfolgt eine Gesamtbeurteilung der Arbeitsschwierigkeit eines Arbeitsplatzes mit Hilfe eines globalen Bewertungsvorganges, der alle Anforderungsarten gleichzeitig mit einbezieht.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 148

<sup>95</sup> vgl. Hans Jung (2010), S. 565

<sup>96</sup> vgl. Hans Jung (2010), S. 565

Bei der analytischen Methode werden die Arbeitsverrichtungen in die einzelnen Anforderungsarten aufgegliedert. Jede Anforderungsart erhält eine Wertezahl. Aus der Summe dieser Einzelwerte ergibt sich der Arbeitswert der einzelnen Verrichtung.<sup>97</sup>

Bei der Quantifizierung der Arbeitsschwierigkeit werden folgende Prinzipien angewendet:

1. Prinzip der Reihung
2. Prinzip der Stufung<sup>98</sup>

Bei dem Prinzip der Reihung werden die zu bewertenden Arbeitsverrichtungen in einer Reihenfolge, beginnend mit der Arbeit mit dem höchsten Schwierigkeitsfaktor und endend mit der Arbeit mit dem geringsten Schwierigkeitsfaktor, geordnet.<sup>99</sup>

Bei dem Prinzip der Stufung werden die Anforderungen in Stufen festgelegt. Unterschiedliche Arbeitsverrichtungen mit einem identen Schwierigkeitsgrad werden hier auf die gleiche Stufe gestellt.<sup>100</sup>

Aus der Kombination der summarischen und analytischen und den Prinzipien der Reihung und Stufung ergeben sich vier Gruppen möglicher Arbeitsbewertungssysteme:

---

<sup>97</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 148

<sup>98</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 148

<sup>99</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 148

<sup>100</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 148 f



Methoden	Art der Beurteilung	
	summarisch	analytisch
Reihung	Rangfolge- methode	Rangreihen- methode
Stufung	Lohngruppen- methode	Stufenwertzahl- methode

**Abbildung 12: Methoden der Arbeitsbewertung**

Quelle: Rolf Bühner (2004), S.144

### **Rangfolgeverfahren**

Dieses Verfahren baut auf das Prinzip der Reihung auf und gehört zur summarischen Arbeitsbewertungsmethode. Beginnend mit einer Auflistung sämtlicher im Betrieb anfallender Arbeiten werden anhand der Arbeitsbeschreibung alle Anforderungen als Ganzes verglichen und in eine Reihenfolge nach dem Schwierigkeitsgrad gebracht. Diese Rangliste bildet die Basis der Lohn- und Gehaltsdifferenzierung.<sup>101</sup>

### **Rangreihenverfahren**

Auch bei dem Rangreihenverfahren wird wie bei dem summarischen Rangfolgeverfahren eine Einordnung von der einfachsten bis zur schwierigsten Arbeit vorgenommen jedoch für dieses analytische Verfahren für jede Anforderungsart getrennt. Hier werden die Einzelkriterien der Gesamtanforderung nach einem gewichteten Werteschema bewertet. Es werden z.B. geistige, moralische,

<sup>101</sup> vgl. Rolf Bühner (2004), S.145

umweltbedingte, kraftmäßige Anforderungen nach dem Genfer Schema unterschieden. Die Gewichtung der Tätigkeiten erfolgten in prozentuellen Angaben.<sup>102</sup>

Gewichtungsarten	10 %	20 %	30 %	40 %	
Anforderungsarten Arbeitsplätze	körperliche Anforderungen	äußere Einflüsse	geistige Anforderungen	Ausbildung	Arbeitswert
1	80	70	5	1	23,9
2	20	10	60	20	30,0
3	5	1	90	80	59,7

**Abbildung 13: Arbeitswerte nach dem analytischen Rangreihenverfahren**

Quelle: Rolf Bühner (2004), S.146

### **Lohngruppenverfahren**

Das Lohngruppenverfahren ist ein summarisches Verfahren, bei dem die Vorgehensweise des Rangfolgeverfahrens umgedreht wird. Es wird ein Lohngruppenkatalog gebildet, der unterschiedliche Grade an Schwierigkeiten der verschiedenen Arbeitsplätze darstellt. Anschließend werden die einzelnen Arbeitsplätze den Lohn- und Gehaltsgruppen zugeteilt. Häufig gibt es Tarifverträge zu den Lohngruppenverfahren. Dabei werden je nach Tarifgebiet und Genauigkeitsgrad zwischen acht und vierzehn Lohngruppen gebildet. Der Vorteil dieses Verfahrens ist die einfache, verständliche Handhabung. Nachteilig ist die nicht hinreichend klare und aussagekräftige Abgrenzung der einzelnen Lohngruppen. Auch

<sup>102</sup> vgl. Rolf Bühner (2004), S.146

spezielle Arbeitsbedingungen werden nicht ausreichend berücksichtigt.<sup>103</sup>

## **Stufenwertzahlverfahren**

Bei diesem Verfahren sieht die Arbeitsbewertung für jedes Anforderungsmerkmal verschiedene Bewertungsstufen vor, die jeweils unterschiedliche Beanspruchung ausdrücken. Bei gebundener Gewichtung ist eine höhere Bedeutung des Merkmals zu höheren Punktezahlen je Stufe zuzuschreiben. Alle Merkmale haben bei offener Gewichtung die gleiche Punktspanne und diese Zahlen werden mit dem Gewicht des Merkmals multipliziert. Anforderungsarten, wie z.B. Verantwortung, ist nicht objektiv messbar. Es ist schwierig eine objektiv richtige bzw. nachvollziehbare Einstufung zu finden.<sup>104</sup>

Gebundene Gewichtung		Arbeitsplatz			
		1	2	3	4
Anforderungsmerkmal	Skalierung	Ausprägung	Ausprägung	Ausprägung	Ausprägung
Fachkönnen	3/ 6/ 9/ 12/ 15	15	9	6	3
Körperliche Belastung	1/ 2/ 3/ 4/ 5	3	3	1	2
Geistige Beanspruchung	2/ 4/ 6/ 8/ 10	8	6	6	8
Umwelteinflüsse	1/ 2/ 3/ 4/ 5	1	4	2	3
Arbeitswert		27	22	15	16

### **Abbildung 14: Stufenwertzahlverfahren mit gebundener Gewichtung**

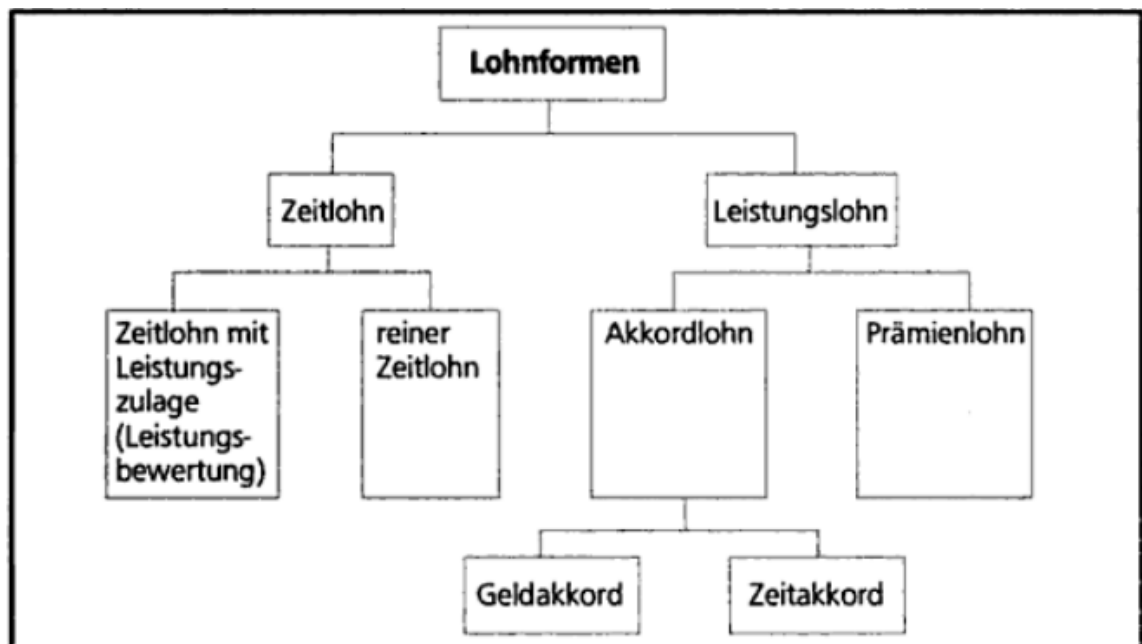
Quelle: Ewald Scherm, Stefan Süß (2011), S.125

<sup>103</sup> vgl. Wolfgang J. Koschnick (1996), S. 349

<sup>104</sup> vgl. Ewald Scherm, Stefan Süß (2011), S. 125

### 4.1.3. Lohnformen

Nachdem die Arbeitsbewertung die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen für verschiedene Arbeitsplätze gewichtet hat geht es nun um die Festlegung der Lohnform. Hier stellt sich die Frage, wie gleichartige Tätigkeit mit individuell unterschiedlichem Arbeitsergebnis nach Zeitablauf oder nach Arbeitsleistung entlohnt werden soll.<sup>105</sup>



**Abbildung 15: Lohnformen im Überblick**

Quelle: Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 150

### Zeitlohn

Dieser liegt vor, wenn die aufgewendete Zeit im Dienste des Betriebes als Bemessungsgrundlage der Entlohnung herangezogen wird. Der Lohn wird für Stunden, Tage, Wochen oder auch Monate berechnet. Die Entlohnung erfolgt nach der Dauer der Arbeitszeit,

---

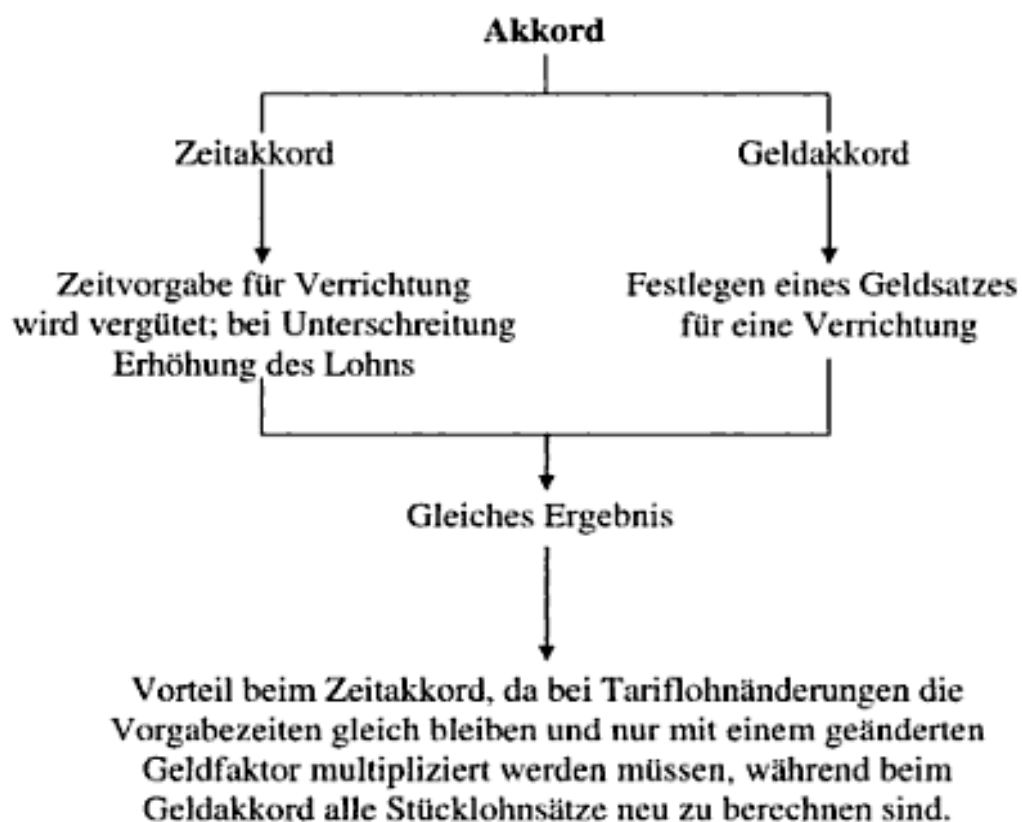
<sup>105</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 150

unabhängig von der erbrachten Leistung.<sup>106</sup> Der Nachteil dieser Entgeltform ist, dass er keinen Leistungsanreiz bewirkt. Der Zeitlohn kommt häufig bei Angestellten vor, da deren Leistungen schwer messbar sind. Bei Arbeiten, in denen es um die Qualität geht, ist ein Leistungslohn kontraproduktiv da dabei die Qualität aus den Augen verloren wird.<sup>107</sup>

## **Leistungslohn**

Der Leistungslohn gliedert sich in Akkordlohn und Prämienlohn.

### **1. Akkordlohn**



### **Abbildung 16: Formen des Akkordlohns**

Quelle: Heinz Kußmaul (2011), S.67

<sup>106</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 150

<sup>107</sup> vgl. Günter Wöhle (2010), S. 145

Ein Akkordlohn liegt vor, wenn ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Leistung und Entlohnung besteht. Die Voraussetzung für diese Entlohnungsform ist die Möglichkeit einer Leistungsmessung sowie der Leistungsvorgabe. Maßeinheiten sind z.B. Stück, Kilogramm, Kubikmeter, Quadratmeter, etc. Je nach angewandtem Verrechnungsverfahren werden der Zeitakkordlohn und der Geldakkordlohn unterschieden.<sup>108</sup>

In Praxisbetrieben wird oft der Zeitakkordlohn angewendet. Die Leistung in Zeit (Minuten) wird pro Leistungseinheit (Kilogramm, Stück) vorgegeben. Der Verdienst ergibt sich mit der Multiplikation von Leistungsmenge, Leistungseinheit und der Vorgabezeit zugrunde gelegten Geldfaktor. Es ist von Bedeutung den tatsächlichen Verdienst im Vergleich zum Akkordgrundlohn zu ermitteln, da in Zeiten, in denen der Arbeiter nicht im Akkord, sondern im Zeitlohn arbeitet, der bisher errechnete Durchschnittsverdienst bezahlt werden muss.<sup>109</sup>

Die Berechnung des Akkordlohnes lautet wie folgt:<sup>110</sup>

$$\begin{array}{r} \text{Tariflicher Mindestlohn (Zeitlohn)} \\ + 15 - 25 \% \text{iger Akkordzuschlag} \\ \hline = \text{Akkordgrundlohn} \\ : 60 \\ \hline = \text{Geldfaktor} \end{array}$$

---

<sup>108</sup> vgl. Günter Wöhle (2010), S. 146

<sup>109</sup> vgl. Günter Wöhle (2010), S. 146

<sup>110</sup> vgl. Günter Wöhle (2010), S. 146

Bei der Anwendung des Geldakkordlohnsystems wird dem Arbeitnehmer eine bestimmte Summe des Geldes je Leistungseinheit bezahlt.<sup>111</sup>

Die Vorteile des Akkordlohns sind:

- Lohnabhängiger Leistungsanreiz für die Arbeiter
- Für den Arbeitgeber bieten die konstanten Stückkosten eine Kalkulationssicherheit
- Wenn der Output pro Zeiteinheit gesteigert wird, sorgt dies für eine bessere Maschinenauslastung<sup>112</sup>

Nachteile des Akkordlohns liegen bei einem hohen Arbeitstempo, das gesundheitliche Schäden der Arbeiter hervorrufen kann. Auch kann es zu erhöhten technischen Schäden an den Aggregaten sowie zu erhöhtem Ausschuss kommen. Qualitätsmangel an den produzierten Produkten könnte ebenso eine Folge bei hohem Arbeitstempo sein.<sup>113</sup>

## **2. Prämienlohn**

Die zweite Form des Leistungslohns ist der Prämienlohn. Er gewährt den Mitarbeitern ein zusätzliches Leistungsentgelt zum anforderungsabhängigen Grundlohn. Mitarbeiter werden so motiviert durch intelligente Organisation und persönliche Leistungsentfaltung die Ergebnisse ihrer Arbeit zu steigern.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> vgl. Günter Wöhle (2010), S. 146

<sup>112</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 153

<sup>113</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 153

<sup>114</sup> vgl. Eckhard Eyer (2004), S. 215

Im Gegensatz zum Akkordlohn bekommt beim Prämienlohn die Mehrleistung des Arbeitnehmers der Arbeiter nicht gänzlich vergütet, sondern es wird nach einem Schlüssel zwischen Betrieb und Arbeitnehmer geteilt.<sup>115</sup>

Die Prämienarten lassen sich nach den Bezugsgrößen der Prämienberechnung einteilen in:

- Mengenleistungsprämie: Diese treten an die Stelle des Akkordlohns, wenn genaue Vorgabezeiten nicht ermittelt werden können. (z.B. wegen wechselnder Arbeitsbedingungen)
- Qualitätsprämie: Diese wird für die Steigerung der qualitativen Produktionsleistung gezahlt. (z.B. Unterschreitung der zulässigen Ausschussquote)
- Ersparnisprämie: Bei Einsparungen an Produktionsfaktoren wird diese gewährt. (z.B. höhere Materialausbeute, niedriger Energieverbrauch)
- Nutzungsgradprämie: Diese sollen eine optimale Ausnutzung der Betriebsmittel sicherstellen. (z.B. Reduktion der Wartezeiten, Leerlaufzeiten, Reparaturzeiten)<sup>116</sup>

#### 4.2. freiwillige monetäre betriebliche Sozialleistungen

Darunter versteht man Geld-, Dienst- oder Sachleistungen, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern entgegen bringt. Sie erfordern eine Abgrenzung gegenüber Lohn- und Gehaltsauszahlungen, Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter und den gesetzlichen bzw.

---

<sup>115</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 153

<sup>116</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 153 f



tarifvertraglich vereinbarten Sozialleistungen. Zu diesen Sozialleistungen gehören u.a. Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall etc.<sup>117</sup>

Die gängigsten betrieblichen freiwilligen Sozialleistungen sind:

- übertarifliches Weihnachts- und Urlaubsgeld
- betriebliche Altersversorgung
- finanzielle Zuschüsse (Wohnen, Essen, Handy...)
- Sonderzahlungen (Jubiläumsgeschenke)
- Leistungen betrieblicher Einrichtungen (Kantine, Kindertagesstätte, Sportanlagen, Bücherei, Ferienheim, usw.)<sup>118</sup>

Der Hintergrund der Gewährung freiwilliger Sozialleistungen liegt bei der Motivation zur Leistungssteigerung, Akquisition fähiger Mitarbeiter und langfristige Bindung fähiger Mitarbeiter.<sup>119</sup>

### 4.3. Erfolgsbeteiligung

Darunter werden alle Verfahren verstanden, bei denen der Mitarbeiter einen Anteil am Erfolg des Unternehmens erhält, der monatlich, quartalsweise oder – wie meist üblich – jährlich ermittelt und an die berechtigten Mitarbeiter ausbezahlt wird. Erfolgsbeteiligungskonzepte

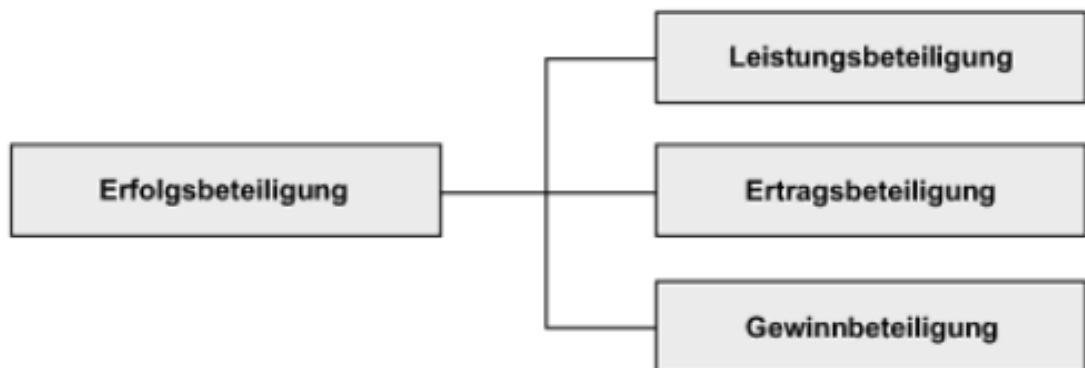
---

<sup>117</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 154

<sup>118</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 154

<sup>119</sup> vgl. Karl Lechner, Anton Egger, Reinbert Schauer (2010), S. 154 f

unterliegen dem Arbeitsrecht und werden auch steuerlich wie Arbeitslohn behandelt.<sup>120</sup>



**Abbildung 17: Hauptformen der Erfolgsbeteiligung**

Quelle: Hans-Jürgen Schneider, Stefan Fritz, Ernst Zander (2007), S.16

#### 4.3.1. Leistungsbeteiligung

Wenn die Leistung als Bemessungsgrundlage der Erfolgsbeteiligung dient, so wird darunter die individuelle Leistung des Arbeitnehmers verstanden. Diese kann durch ein Leistungslohnsystem erfasst werden. Die Leistungslohnsysteme sollen in erster Linie die individuelle Leistung des Arbeitnehmers oder der Gruppe steigern. Hierfür gelten als Bemessungsgrößen die Produktionsmenge, Produktivität und Kostenersparnis. Die Form der Erfolgsbeteiligung können Boni, Leistungsbeurteilungs- und Zielvereinbarungsprämien sein.<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> vgl. Eckhard Eyer (2004), S. 385

<sup>121</sup> vgl. Joachim Hentze, Andreas Graf (2005), S. 184

### 4.3.2. Ertragsbeteiligung

Eine Ertragsbeteiligung erhält der Mitarbeiter dann, wenn auch ohne Erwirtschaftung eines Gewinns bestimmte Ertragsgrößen erreicht sind oder überschritten werden. Sie berücksichtigt zum einen die Leistung des Mitarbeiters und zum anderen auch die Einflüsse des Arbeitsmarktes. Je nach Bezugsgröße werden Umsatz-, Wertschöpfungs- und die Nettobetragsbeteiligung unterschieden.<sup>122</sup> Ertragsbeteiligungen führen leicht dazu, das Augenmerk vor allem auf den Markt und den Umsatz zu lenken. Jedoch werden so innerbetriebliche Abläufe vernachlässigt.<sup>123</sup>

### 4.3.3. Gewinnbeteiligung

Die gruppenorientierte Gewinnbeteiligung unterscheidet Ausschüttungsgewinnbeteiligungen, Substanzgewinnbeteiligungen und die in der Praxis am häufigsten auftretende Bilanzgewinnbeteiligung. Dabei erhalten die Mitarbeiter einen vorab bestimmten Anteil am Bilanzgewinn. Unternehmen, die sich mit derartigen Modellen auseinandersetzen, sind sich sehr schnell über die betriebswirtschaftlichen Vorteile einer Gewinnbeteiligung gegenüber der Leistungs- und Ertragsbeteiligung bewusst. Im Gewinn schlagen sich Leistungs- und Markterfolg gleichermaßen nieder. Somit wird der Gewinnanteil nur fällig, wenn ein Gewinn erzielt wird.<sup>124</sup>

---

<sup>122</sup> vgl. Helmut Seitz (2010), S. 77

<sup>123</sup> vgl. Hans-Jürgen Schneider, Stefan Fritz, Ernst Zander (2007), S. 76

<sup>124</sup> vgl. Hans-Jürgen Schneider, Stefan Fritz, Ernst Zander (2007), S. 77 f

In der Praxis werden Verfahren der Ertragsbeteiligung (ausgenommen in verkaufsintensiven Bereichen) und Leistungsbeteiligung nicht mehr häufig angewendet. Die Gewinnbeteiligung in Form der Bilanz-Gewinnbeteiligung hat sich durchgesetzt. Der Nachteil der Leistungs- und Ertragsbeteiligung ist, dass sie einseitig an der betrieblichen Leistung orientieren. Dies führt dazu, dass Erfolgsanteile entstehen, jedoch die letztendliche Ertragssituation des Unternehmens dies nicht rechtfertigt. Gewinnbeteiligungssysteme hingegen führen nur dann zu Gewinnanteilen, wenn das Unternehmen schwarze Zahlen schreibt.<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> vgl. Eckhard Eyer (2004), S. 386

## 5. NICHT MONETÄRE INSTRUMENTE ZUR MOTIVATIONSSTEIGERUNG

---

### 5.1. Motivationsbeitrag der Führungskraft

Bevor die Führungskraft an die Motivation ihrer Mitarbeiter herangeht, sollte sie sich selbst zunächst die Frage beantworten, was sie bereit ist, dafür zu tun, um andere zu motivieren. Dies bedeutet einen Kraftaufwand und eine glaubwürdige Grundhaltung des Vorgesetzten. Von deren Einstellung und dem Respekt anderen Menschen und der Leistungsfähigkeit Mitarbeitern gegenüber hängt nicht nur davon ab, wie die Führungskraft diese Bemühungen erleben, sondern auch, wie er auf andere wirkt und damit wie erfolgreich seine Motivationsanstrengungen sind. Mitarbeiter spüren instinktiv, was der Vorgesetzte über sie denkt und was er von ihnen hält. Wenn der Chef der Meinung ist, dass sein Assistent unnötig ist, dann wird dieser das spüren und unbewusst entweder sich abwehrend verhalten oder gar diesem Bild nachkommen. Geht die Führungskraft positiv auf andere Menschen zu, werden diese mehr ihren Erwartungen entsprechen <sup>126</sup>

### 5.2. Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist ein wichtiges Führungsinstrument und verbessert die zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Eine regelmäßige Durchführung, mindestens jährlich, ist empfehlenswert. Kernthemen sind bisher erbrachte Leistungen, die Aufgabenschwerpunkte und Ziele sowie Maßnahmen zur bedarfsorientierten Personalentwicklung. <sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> vgl. Marco De Micheli (2006), S. 20

<sup>127</sup> vgl. Gunnar Kunz (2009), S. 4

Strukturierte Mitarbeitergespräche gehen auf folgende Ziele ein: Motivation der Mitarbeiter, Systematisierung des Führungs- und Mitarbeiterdialogs und die Förderung der partnerschaftlich geprägten Dialogkultur.<sup>128</sup> Des Weiteren vereinbaren die Beteiligten individuelle Ziele und überprüfen vorhandene Zielvereinbarungen. Ferner beinhaltet dieses Führungsinstrument die Klärung von gegenseitigen Erwartungen sowie die Vereinbarung von Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen.<sup>129</sup>

Zu den Vorteilen von strukturierten Mitarbeitergesprächen gehören die Sicherung der Ziel- und Leistungsorientierung, ein besseres Verständnis der Unternehmensstrategie sowie ein höherer Grad an Autonomie und eigener Steuerung. Ferner kann der Vorgesetzte individuelle Potenziale des Mitarbeiters erkennen.<sup>130</sup>

### 5.3. Zielvereinbarungen

Ziele sind Orte oder Zeitpunkte, an denen eine Handlung endet. Der Mitarbeiter hat einen zeitlichen Rahmen, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen.<sup>131</sup> Zielvereinbarungen ermöglichen das Aufzeigen einer Abweichung zwischen dem Soll-Zustand und dem derzeitigen Ist-Zustand. Eine präzise und gründliche Zielformulierung ist somit ein zentraler Schlüssel zum Erfolg.<sup>132</sup>

---

<sup>128</sup> vgl. Gunnar Kunz (2009), S. 17

<sup>129</sup> vgl. Rüdiger Hossiep/ Jennifer Esther Bittner/ Wolfram Berndt ( 2008), S. 4

<sup>130</sup> vgl. Gunnar Kunz (2009), S. 25

<sup>131</sup> vgl. Uwe Kleinbeck (2004), S. 217

<sup>132</sup> vgl. Klaus Watzka (2011), S. 19

Die Existenz von Zielen sowie der Zielvereinbarungsprozess an sich beeinflussen die Mitarbeitermotivation positiv und bilden somit den Grundstein für die Leistungsbereitschaft. Durch zielorientierte Führungssysteme steigert der Mitarbeiter u.a. die Leistung, erhöht die Konzentration, mobilisiert zusätzliche Energie und erhöht die Ausdauer, mit der sich Menschen mit einer Aufgabe beschäftigen.<sup>133</sup> Dementsprechend sind hohe Ziele eine Voraussetzung für gute Leistung. Die Vereinbarung der Ziele und die Hoffnung auf gute Ergebnisse alleine reichen jedoch nicht aus. Ziele müssen vom Mitarbeiter akzeptiert und aufrechterhalten werden.<sup>134</sup>

Zielvereinbarungen zeigen vielseitige Vorteile der Unternehmen auf. Zunächst führen Ziele zur Optimierung von Motivation und Leistung, da die Belegschaft Verantwortung übernimmt und in den Unternehmensprozess integriert wird. Die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter werden verbessert. Der Vorgesetzte setzt sich mit der Leistung jedes Angestellten auseinander. Im Rahmen der Personalplanung werden Stärken, Defizite und Lernfelder der Mitarbeiter aufgezeigt. Zudem enthalten Zielvereinbarungen soziale und fachliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Ein zusätzlicher Vorteil liegt in der Ergebnisorientierung. Zielvorgaben legen eine klare Richtung fest. Gemeinsam definierte Resultate sind der Mittelpunkt. Ferner steigt durch regelmäßige Feedback-schleifen die Selbstkontrolle und -steuerung. Ein erhöhter Tätigkeits- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter ist die Folge.<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> vgl. Klaus Watzka (2011), S. 43-59

<sup>134</sup> vgl. Uwe Kleinbeck (2004), S. 215

<sup>135</sup> vgl. Robert Müller/ Doris Brenner (2006), S. 40

Durch Zielvereinbarungen steigt jedoch die Gefahr zur Fokussierung auf aktuelle Ziele. Eine Mitarbeiterbeurteilung, unabhängig von den Zielen, wird vernachlässigt. Ebenfalls richten sich strikte Planvorgaben meist auf quantitative und messbare Ziele. Daraus folgt ein geschmälerter Beurteilungsfokus. Die Mitarbeiter fokussieren sich hauptsächlich auf die vereinbarten Ziele. Zudem fordert dieses Instrument hohe Kommunikations- und Sozialkompetenzen der Vorgesetzten.<sup>136</sup>

#### 5.4. Aus- und Weiterbildung

Die Qualität der Personalentwicklung ist von den zur Verfügung stehenden Informationen abhängig. Je mehr Hinweise Vorgesetzte auf Qualifikationsdefizite und Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter haben, desto effizienter kann die Führungskraft handeln. Folgende Instrumente werden zur Informationsgewinnung eingesetzt: Personalbeurteilung, Personalbefragung, Feedbacksysteme und Mitarbeitergespräche.<sup>137</sup>

Bei der Personalentwicklung ist zwischen Schulung und Förderung zu unterscheiden. Schulungen sind bildungsbezogene Maßnahmen und werden in Ausbildung, Weiterbildung und Umschulung unterteilt. Förderungen sind stellenbezogene Maßnahmen, die das Wissen und Können auf gleicher Berufsebene vertiefen. Die Ausbildung umfasst das Erlernen der Fähigkeiten und Fertigkeiten, um den Beruf auszuüben. Im Anschluss an die Ausbildungsphase werden die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter weiterentwickelt. Folglich dienen die Weiterbildung, eine berufsverändernde Bildung,

---

<sup>136</sup> vgl. Robert Müller/ Doris Brenner (2006), S. 40

<sup>137</sup> vgl. J. Robert Zaugg (2008), S. 24



der Erhaltung, Erweiterung und Anpassung beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten.<sup>138</sup>

Weiterbildung unterscheidet zwischen interner und externer Weiterbildung. Interne Bildungsseminare werden vom Unternehmen selbst angeboten und von eigenem Personal abgehalten. Die Kosten sind gering und die Inhalte spezifisch an das Unternehmen angepasst. Externe Personalentwicklungen führen u.a. Bildungsunternehmen, Institute und selbständige Trainer durch. Neue Erkenntnisse werden erworben und ein Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern ist möglich.<sup>139</sup>

Für den Arbeitgeber dient die Weiterbildung der Erreichung von Zielen, vor allem der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Arbeitnehmer sichern dadurch ihren Arbeitsplatz, versuchen die Leistungsfähigkeit zu erhalten oder bereiten sich auf einen Aufstieg vor. Des Weiteren kann sich der Mitarbeiter persönlich und beruflich entfalten.<sup>140</sup>

Das neu erworbene Wissen erhöht das Leistungspotenzial des Arbeitnehmers. Ob der Mitarbeiter diese Qualifikationen angewendet, ist jedoch von seiner Motivation abhängig.<sup>141</sup>

## 5.5. Aufstiegsmöglichkeiten

In der Literatur wird zwischen zwei Aufstiegsmöglichkeiten unterschieden: Einerseits die objektive Chance, die anhand der

---

<sup>138</sup> vgl. J. Robert Zaugg (2008), S. 25

<sup>139</sup> vgl. Manfred Becker (2009), S. 273 f

<sup>140</sup> vgl. Manfred Becker (2009), S. 283 ff

<sup>141</sup> vgl. S. P. Robbins (2001), S. 579 f

Führungspyramide, der Altersstruktur, der Expansion und der Fluktuationsrate in einer Organisation erkennbar ist. Andererseits die subjektive Chance, die individuell vermutet wird. Der Arbeitgeber zeigt die objektiven Aufstiegschancen, denn falsche Erwartungen führen bei Mitarbeitern zu hoher Unzufriedenheit. Eine Beförderung muss sich nicht zwingend positiv auf die Leistung des Arbeitnehmers auswirken. Die Motivation ist vom jeweiligen Aufgabengebiet sowie von anderen bereits aufgezeigten Faktoren abhängig. Ein Arbeitnehmer, der seine derzeitigen Aufgaben gut erfüllt, kann mit den neuen Tätigkeiten überfordert sein.<sup>142</sup>

Die Verflachung von Hierarchien in Unternehmen führt zu einer geringeren Anzahl an klassischen Führungspositionen. Daraus kristallisieren sich drei unterschiedliche Karriereebenen. Die Führungskarriere ist auf einen hierarchischen Aufstieg, eine vertikale Vernetzung in der Aufbauorganisation, ausgerichtet. Die Fachkarriere umfasst eine Kompetenzerweiterung ohne zusätzliche Führungsfunktion. Die Projektkarriere bietet Mitarbeitern eine zeitlich beschränkte Verantwortung, um neues Wissen und Erfahrungen zu erwerben.<sup>143</sup>

## 5.6. Flexible Arbeitszeitregelung

Dieses Zeitmodell bietet die Möglichkeit, innerhalb eines zeitlichen Rahmens die Arbeitszeit flexibel einzuteilen. Während in der Kernzeit Anwesenheitspflicht herrscht, kann sich der Mitarbeiter die restliche Arbeitszeit frei einteilen. Das Zeitausmaß an den einzelnen Tagen

---

<sup>142</sup> vgl. L. v. Rosenstiel (2010), S. 220 ff

<sup>143</sup> vgl. Norbert Thom, Vera Friedli (2003), S. 20 ff

bestimmt der Arbeitnehmer selbst. Überstunden fallen nicht an, solange diese im Durchrechnungszeitraum ausgeglichen werden.<sup>144</sup>

Flexible Arbeitszeiten liegen derzeit im Trend. Sowohl der Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer sehen ihre Vorteile darin. Die Unternehmen teilen sich die Ressourcen frei ein und die Mitarbeiter nehmen sich bei geringer Auftragslage Zeitausgleich. Weiters fördert dieses Modell die Unternehmensbindung, das Engagement der Mitarbeiter sowie die Attraktivität am Arbeitsmarkt. Für Arbeitnehmer erleichtert die Gleitzeit die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Demgegenüber stehen Befürchtungen, dass dieses Modell das Arbeitsvolumen der Mitarbeiter reduziert bzw. die Regelungen intern uneinheitlich angewendet werden.<sup>145</sup>

Die Arbeitszeit steht oft im Konflikt mit der Freizeit. Je weniger Überschneidungen in diesen beiden Bereichen zu finden sind, desto höher ist die Zufriedenheit. Dabei soll die Arbeit nicht sekundär betrachtet werden, sondern selbst zur Zufriedenheit führen.<sup>146</sup>

### 5.7. freiwillige Sozialleistungen

Mitarbeiter an sich zu binden, fällt Unternehmen in der heutigen Zeit schwer. Freiwillige Sozialleistungen spielen daher eine wesentliche Rolle, ob Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder nicht. Je besser die Leistungen auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer abgestimmt sind, desto eher werden diese dem Arbeitgeber treu bleiben.<sup>147</sup> Möglichkeiten dazu sind Flexibilität am Arbeitsplatz, Gewährung von

---

<sup>144</sup> vgl. Martin E. Risak (2010), S. 17 f

<sup>145</sup> vgl. Flecker (2010), S. 12

<sup>146</sup> vgl. L. v. Rosenstiel (2010), S. 208 ff

<sup>147</sup> vgl. Brigitte Burkart, Markus-Oliver Schwaab (2004), S. 409

Fehlzeiten (z.B. Freistellung zur Weiterbildung oder Betreuungseinrichtungen) <sup>148</sup>

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für die Arbeitnehmer wichtig. Als Work-Life-Balance Maßnahmen setzen viele Unternehmen auf Arbeitszeitmodelle, die eine individuelle und flexible Zeiteinteilung ermöglichen. Ferner wird Personalservice angeboten. Dies reicht von Kinderbetreuung durch Betriebskindergärten, Tagesmütter bis zur Unterstützung bei der Wohnungssuche und der privaten Haushaltsführung. Eine große Bedeutung spielt zudem die Förderung der Gesundheit durch Betriebssport oder Seminare im Hinblick auf Stressmanagement oder Ernährungs- und Suchtberatung. <sup>149</sup>

Ziel von Work-Life-Balance Maßnahmen ist die Abstimmung der beruflichen, familiären und privaten Interessen mit den betrieblichen Anforderungen. Mitarbeiter honorieren Maßnahmen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vereinfachen, sofern diese in der Praxis gelebt werden. <sup>150</sup>

---

<sup>148</sup> vgl. Klaus Andreas Schneewind (2009), S. 82

<sup>149</sup> vgl. Melanie Kimpel, Tina Schütte (2006), S. 50-92

<sup>150</sup> vgl. Brigitte Burkart, Markus-Oliver Schwaab (2004), S. 407

Abschließend eine kurze Anregung aus dem Fachartikel „Motivation neu denken“. Ehrliche Anerkennung, einzigartige Erlebnisse, zu den Siegern zu gehören und Erfolge zu feiern – wen motivieren diese Faktoren nicht? Das Konzept „Das goldene Motivationsuniversum“ stellt folgende Motivationsfaktoren in den Vordergrund.<sup>151</sup>

### **Anerkennung**

Selten werden Arbeitnehmer von ihren Vorgesetzten spontan und situativ für gute Denk- und Arbeitsleistungen gelobt. Dies, verbunden mit regelmäßigem, konstruktivem Feedback, ist eine günstige und effektive Motivationsmethode.

### **Erlebnis und Spaß**

Ältere Mitarbeiter erzählen spontan von einzigartigen Erlebnissen. Gute Leistungen werden mit Anerkennung und gemeinsamen Ausflügen bzw. Veranstaltungen belohnt. Dies zeigt nachhaltige Effekte.

### **Geldprämien**

Geldanreize verlieren schnell an Bedeutung. Diese wirken kurzfristig motivierend und verschwinden im nächsten Augenblick mit den Alltagsausgaben. Hohe Prämien führen meist nicht zum Erfolg.

### **Ausbildungsprämien**

Der Mensch will sich beruflich und persönlich weiterbilden und Erfolge erleben. Zur nachhaltigen Motivation zählen das Unterstützen von Aus- und Weiterbildungen sowie Karrieremöglichkeiten.

---

<sup>151</sup> vgl. Charles Imbacher, S. 12 f

## **Zugehörigkeit**

Menschen streben dazu, Mitglied in einem exklusiven Klub oder Kreis mit besonderem Leistungsangebot zu sein. Das Zugehörigkeitsgefühl macht die Mitarbeiter stolz auf ihre Tätigkeit.

**Baum Villalobos T. (2010):** Organisationales Lernen und Anreizsysteme nach dem Börsengang, Band 14, Josef Eul Verlag GmbH, Köln

**Bechtel P., Friedrich D., Kerres A. (2010):** Mitarbeitermotivation ist lernbar, 1. Auflage, Springer-Verlag Berlin

**Becker, M. (2009):** Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

**Bühner R. (2004):** Personalmanagement, 3. Auflage, Verlag Oldenbourg, München

**Burkart B., Schwaab M. O., (2004):** Best-Practise-Personalbindungsstrategien in Dienstleistungsunternehmen, in: Bröckermann (Hrsg.): Personalbindung, Berlin

**De Micheli, M. (2006):** Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation, 1. Auflage, Praxium-Verlag, Zürich

**Endriss, L. (2010):** Steh auf Mensch! : Über den kreativen Umgang mit Krisen und Misserfolg – Das Praxishandbuch, 1. Auflage, Verlag Books on Demand, Hamburg

**Erichsen J. (2010):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Haufe-Lexware GmbH, Freiburg

**Ernst C., Schaaps C., Schaldenat V. (2010):** Endlich Chefin: Von der Hochschule in den Chefsessel, 1. Auflage, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co.KG, Bielefeld

**Eyer E. (2004):** Entgeltsysteme für Dienstleister: Grundvergütung, Zielvereinbarung, Erfolgsbeteiligung, 1. Auflage, Symposion Verlag, Düsseldorf

**Flecker (2010):** Wie Unternehmen ihre Arbeitszeiten flexibilisieren, in: Personalmanager, Heft 2/2010, S. 12-14

**Franken S. (2007):** Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen, 2. Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden

**Frey, S. B. und Osterloh M. (2002):** Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, 2. Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden

**Hentze J. und Graf A. (2005):** Personalwirtschaftslehre 2, 7. Auflage, Verlag UTB, Göttingen

**Hentze/Graf/Kammel/Lindert (2005):** Personalführungslehre, 4. Auflage, Haupt Verlag, Stuttgart

**Holtbrügge D. (2005):** Personalmanagement, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

**Hossiep R./Bittner J. E./Berndt W. (2008):** Mitarbeitergespräche - motivierend, wirksam, nachhaltig, Band 16, Hogrefe Verlag GmbH, Göttingen

**Hugenberg H, Wulf T. (2011):** Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Verlag Springer Berlin Heidelberg

**Imbacher Ch. (2011):** Fachartikel aus „Business Excellence“, Management und Qualität 4/2011

**Jung H. (2006):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Verlag Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München

**Jung H. (2010):** Personalwirtschaft, 9. Auflage, Verlag Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München



**Katz Ch., Baitsch Ch. (2006):** Arbeit bewerten – Personal beurteilen. Lohnsysteme mit Abakaba, Band 23, Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

**Kauffeld, S. (2011):** Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie, 1. Auflage, Verlag Springer, Berlin Heidelberg

**Klimpel M., Schütte T. (2006):** Work-Life-Balance, Band 9, Hampp Verlag, München

**Kleinbeck U. (2004):** Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung, in: Schuler (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, 2. Auflage, Hogrefe – Verlag, Göttingen

**Koschnick W.J. (1995):** Management: Enzyklopädisches Lexikon, Verlag Walter de Gruyter & Co, Berlin

**Kunz G. (2009):** Mitarbeitergespräche: Wie Führungskräfte den konstruktiven Dialog gestalten, 1. Auflage, Verlag Luchterhand, Köln

**Lechner K., Egger A., Schauer R. (2010):** Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, Linde Verlag, Wien

**Mansfeld M. N. (2010):** Innovatoren: Individuen im Innovationsmanagement, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

**Müller R. /Brenner D. (2006):** Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen: Von der Planung über die Durchführung bis zur Auswertung, 1. Auflage, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech

**Ridder, H. (1999):** Personalwirtschaftslehre, Verlag Kohlhammer GmbH, Stuttgart

**Risak, M. E. (2010):** Flexible Arbeitszeiten – der rechtliche Rahmen, in: Personalmanager, Heft 2/2010, S. 16-18

**Robbins, S. P. (2001):** Organisation der Unternehmung, 9. Auflage, München

**Rosenstiel, L. v. (2010):** Motivation im Betrieb, 11. Auflage, Verlag Rosenberger, Leonberg

**Scherm E, Süß St. (2011):** Personalmanagement, 2. Auflage, Vahlen Verlag, München

**Schneewind K. A. (2009):** Work-Life-Balance, in: Rosenstiel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 6. Auflage, Stuttgart

**Schneider H.J., Fritz St., Zander E. (2007):** Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, 6. Auflage, Symposion Verlag, Düsseldorf

**Schütz, J. (2009):** Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit: Eine bildungsbereichsübergreifende Studie, 1. Auflage, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

**Schwaiger M, Meyer A. (2011):** Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, 1. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München

**Seitz, H. (2010):** Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, 1. Auflage, Facultas Universitätsverlag, Wien

**Shakib Manouchehri Far (2010):** Social Software in Unternehmen: Nutzenpotentiale und Adoption in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit, Band 127, JOSEF EUL VERLAG, Köln

**Thom N./Friedli V. (2003):** Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten, 3. Auflage, Bern/Wien

**Watzka K. (2011):** Zielvereinbarungen in Unternehmen: Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen, 1. Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden

**Wöhe G. (2010):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München

**Zaugg J. R. (2008):** Nachhaltige Personalentwicklung, in: Zaugg (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung, 3. Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden